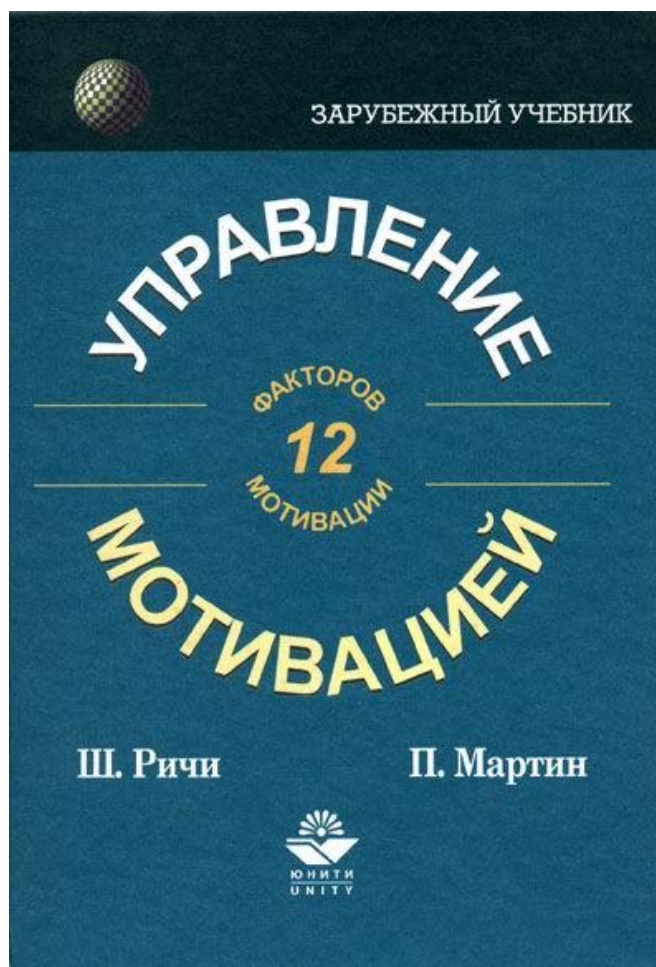


**Ш.Ричи, П.Мартин – Управление мотивацией
12 факторов мотивации**

**Motivation Management
Sheila Ritchie and Peter Martin**



*Перевод с английского
под редакцией доктора психологических наук, профессора Е.А. Климова*

Рекомендовано Учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия для студентов вузов, обучающихся по специальностям 062100 «Управление персоналом», 061100 «Менеджмент организации», 020400 «Психология»

УДК 005.96:331.101.3(075.8) ББК 60.823.3я73 Р56

Главный редактор издательства доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Перевод с английского *Е.Э. Лалаян*

Ричи Ш., Мартин П.

Р56 Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

ISBN 0-566-08102-4 (англ.) ISBN 5-238-00599-7 (русск.)

В основу книги, написанной специалистами по подготовке персонала, положены исследования потребностей человека. Рассматриваются 12 факторов, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов.

Анализ каждого из мотивационных факторов, их сочетаемости и взаимного влияния дает реальную картину потребностей человека.

Менеджерам и руководителям высшего звена книга позволяет получить общее представление о методах управления работниками, с различными характерами, потребностями, целями. Предлагаемые рекомендации и инструменты управления менеджеры могут модифицировать исходя из собственного опыта и ситуации.

Для студентов, аспирантов и преподавателей, а также руководителей, менеджеров по управлению персоналом, работников отделов кадров, психологов предприятий и организаций.

ББК 60.823.3я73

ISBN 0-566-08102-4 (англ.) Motivation Management ISBN 5-238-00599-7 (русск.) Text © Sheila Ritchie and Peter Martin 1999

Motivation-to-work Profile © Sheila Ritchie 1988 *etseg* All rights reserved.

Published by Gower Publishing Limited Gower House, Croft Road, Aldershot Hampshire GU11 3HR England © ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2003

Предисловие

Идея этой книги возникла от безвыходной ситуации. Мы как инструкторы по подготовке персонала пришли к пониманию, что мотивация как отдельный предмет, так и не смогла достичь полного развития. Менеджеров продолжали обучать так, как будто Маслоу, Герцберг и Мак Грегор остаются единственными достойными внимания и изучения авторами. Никто и не спорит, они, действительно, были пионерами в своей области и внесли существенный вклад, но с тех пор так и не появилось исследований, которые были бы настолько общепризнанны или изучаемы также широко, как работы этих авторов. Однако их труды были созданы в период 1940—1960-х годов. Разумеется, с тех пор наука управления должна была уйти вперед. И мы полагаем, что процесс должен коснуться не только теории, но и разработки мотивационных инструментов для практического использования в менеджменте.

Тщательный анализ существующей литературы ни к чему не привел. Единственное, что оставалось, — заняться самостоятельными исследованиями. Конечно, перспектива не из легких, но это единственная возможность обеспечить менеджерам ту помощь, которая им, по их словам, так необходима. Как специалисты по подготовке персонала мы имели в этой области существенное преимущество. Мы общались с большими группами менеджеров всех уровней в различных отраслях промышленности, коммерции и в сфере государственного управления. Единственное, чего мы сразу не могли осознать, — это масштабность задачи, которую предстояло решить.

И первым возникшим вопросом был вопрос о том, каким же образом нам следует действовать. Требовалось выполнить работу, которая была бы, возможно, более ценной на основе непараметрической статистики и в сфере социальных и индивидуальных исследований. Требовалось нечто достаточно простое для использования, но обладающее глубиной и многогранностью. Мы задумали раскрыть индивидуальность человека в противовес массе людей, и нам требовались инструменты, которые могли бы показать взаимодействие людей друг с другом в условиях работы в командах. Наконец, мы намеревались построить модель, в которую можно было бы вносить изменения и усовершенствования в зависимости от последующих исследований.

Конечно, мы отдавали себе отчет в том, что не существует простой теории, которая могла бы дать полное объяснение индивидуальных потребностей человека. Человек просто в силу своей природы не поддается полному анализу. И конечно, мы были рады принять этот факт за отправной пункт исследования. Это гарантия того, что, например, незыблемая Берлинская стена все равно когда-нибудь будет разрушена, и самые неразрешимые споры уладятся. Так что задача состояла прежде всего в том, чтобы упростить сложное и накопить достаточное количество полезного материала для практического применения.

Мы решили действовать, не отказываясь от ранее достигнутого, но основываясь на нем. Рассмотрели факторы, которые были выделены как мотиваторы предшествовавшими исследованиями и опытом, и добавили к ним новые мотиваторы, которые, по нашему мнению, до сих пор не достаточно учитывались. При отсутствии полной мотивационной картины

следовало предложить такое число мотиваторов, которое было бы оптимальным для практического использования вечно загруженными менеджерами. В конечном итоге мы остановились на числе 12. Некоторые из этих 12 мотиваторов оказались при ближайшем рассмотрении более важными, нежели другие, так что на практике их число может быть и менее 12.

Дальнейшие исследования могут показать, что выделенные 12 мотиваторов не обеспечивают наиболее полного понимания сути мотивации. Но это не важно: нужно же было с чего-то начать, и использование самых современных идей в этой области представлялось нам удачным отправным пунктом для исследований. На практике такой подход обеспечил нам дополнительное преимущество. Оно заключается в том, что в процессе использования наших рекомендаций и предложенных нами инструментов, менеджеры могут модифицировать их исходя из собственного опыта и наблюдений. Они могут усовершенствовать предложенную нами модель и даже построить свою собственную. Мы будем рады помочь им и, несомненно, хотели бы узнать их соображения и выводы.

Так каким же образом мы должны были решить поставленную перед собой задачу? Первым шагом было выявление тех факторов, которые мотивируют людей, по их собственному мнению. Второй шаг состоял в том, чтобы установить, признают ли они правильность наших собственных выводов по этому поводу. Затем следовало выяснить, осознают ли люди, как они сами себя воспринимают. Это можно понять как с помощью прямых расспросов, так и косвенным путем, например, попросить их охарактеризовать коллег, с которыми им легко работается, и тех, с кем, по их мнению, трудно сработаться и т.д. Мы справились с этой работой, но, как стало ясно, и дальнейшие исследования в этом направлении могут быть весьма плодотворными. К этому моменту мы были воодушевлены не только формальными результатами исследований, но также и тем, что нам это все-таки удалось. Выяснилось, что люди верно осознают свою сущность. Но гораздо более приятным открытием для нас стало то, что команды работников воспринимают себя как таковых и полны энтузиазма относительно своей причастности к дальнейшему развитию и совершенствованию команд. Команды и люди, как выяснилось, осознают наличие инструментов, позволяющих им конструктивно общаться в процессе работы и строить свои взаимоотношения на творческой основе. И хотя впереди предстояла еще масса работы, первоначальное разочарование из-за недостатка мотивационных инструментов, которое и заставило приступить к данной работе, начало уменьшаться.

Как мы достигли этого? Первая стадия работы — опросы людей о том, что, по их мнению, мотивирует их, — была выполнена при помощи разработанного теста на самооценку. С этой целью был использован старый, как мир, традиционный подход принудительного выбора, в рамках которого тестируемые должны были «взвесить» относительную ценность каждого из 12 мотивационных факторов. В приложении 2, посвященном описанию разработки этого теста, рассказывается, каким образом был выявлен и апробирован каждый из инструментов, как он был затем развит и как мы пришли к окончательной версии теста. Результатом этих наших изысканий стал уникальный *Мотивационный профиль (Мотивационный тест)* для каждого человека, который выявляет относительную ценность каждого из 12 мотиваторов.

Конечно, мы не могли измерить абсолютную ценность каждой мотивационной потребности человека. Например, измерить «абсолютную» силу объективной потребности в разнообразии по некой мотивационной шкале, аналогичной шкале, предложенной Рихтером для оценки силы землетрясения. Подобная точная оценка заведомо невозможна, хотя в главе «Отбор персонала» мы несколько продвинулись в этом направлении. Точно так же невозможно категорично утверждать, что у некоего человека потребность в достижениях в пять раз превышает потребность во властных полномочиях. Абсолютно верно только то, что каждый из прошедших тест «взвесил» все 12 мотивационных факторов по важности относительно друг друга, и это обеспечило реалистичную картину их относительных потребностей. Таким образом, человек может выяснить, что его потребность в разнообразии

на работе, например, перевешивает его потребность в достижениях, а также получить некоторое представление об их относительной ценности для себя.

Практическая польза нашего исследования для менеджеров заключается в том, что это позволит им получить общее представление о методах управления работниками с различными потребностями. И вероятнее всего, эти люди будут скорее отличаться, нежели походить друг на друга. В процессе проведения исследований первой задачей была попытка сделать выводы о том, что в целом мотивирует самих менеджеров. Нам требовался банк данных с ответами большого числа респондентов, примерно около тысячи анкет с подробными ответами (профилями). На создание такого банка данных ушло четыре года. Позже мы собрали также еще 412 анкет для апробации теории роста стрессов, вызванных усиливающейся конкуренцией и сокращением численности штатов организаций. При этом, чтобы прийти к такому выводу, Герцберг использовал начальную базу данных из 200 анкет. Участниками опросов стали менеджеры, с которыми мы встречались в процессе ведения бизнеса, а также те, кто обучался на наших курсах. Затем последовал отсев. Мы рассматривали моду, средние значения показателей и диапазон значений (самое низкое и самое высокое значения) каждого фактора. Избранный инструмент обеспечивал разумные приемлемые результаты и представлялся не только значимым, но и надежным (более подробно это описано в приложении). Мы критически сопоставили начальные 1054 и последующие 412 анкет и в результате отобрали 1355 пригодных для дальнейшей работы и полных анкет.

Интересно отметить, что практически не удалось обнаружить существенных различий в ответах представителей различных видов деятельности. Частично это объяснялось, что мы не сумели отыскать достаточно строгий метод, скажем, основанный на стандартной классификации отраслей промышленности, для классификации и характеристики должностей в разных сферах деятельности. Поэтому пришлось иметь дело с обобщенными категориями профессий, например архитектор, инженер, финансовый менеджер, государственный служащий (чиновник) и т.д. Мы пришли к выводу, что различия между отдельными индивидуумами более существенны и глубоки, нежели различия между профессиями. Кроме того, удалось получить несколько интересных результатов. Например, хотя обследованная нами респондентная группа состояла в основном из управленческих кадров (менеджеров), результаты показали относительно менее высокое стремление к власти и влиятельности, чем можно было бы ожидать. Оказалось, что потребность в признании своих достижений и в самих достижениях гораздо выше, чем потребность во влиятельности, — результат, который заставил заняться исследованием методов отбора и совершенствования менеджеров, вопросов ролевого содержания и эффективности их деятельности.

Пришлось тщательно обдумать важное замечание, которое высказал специалист по клинической психологии, о том, что очень многие люди работают «не на той» работе, и поэтому нельзя ожидать, что их потребности будут совпадать с потребностями этой работы (этого вида деятельности)! Интервьюирование респондентов только подтвердило замечание специалиста: слишком многие люди утверждали, что их работа не подходит для них, или, что еще хуже, провоцирует у них постоянный стресс. Мы даже задумались о том, будет ли когда-нибудь большинство профессий выполняться людьми, которым эта работа будет приносить удовлетворение, или по крайней мере хотя бы не быть неприятной.

Другой аспект, в котором мы ожидали найти существенные различия, — национальные мотивационные тенденции. В конце концов, такие специалисты, как Хофстеде (Hofstede, 1994) и Тромпенаарс и Хэмпден-Тернер (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997), используя свои разработанные методы оценки, указывали на наличие значительных различий в отношении к работе. Нам таковых обнаружить не удалось: различия между индивидуумами в пределах какой-либо группы или в пределах какой-либо страны были весьма разительными; межгрупповые же различия, так же как и межнациональные, практически не просматривались. Наша база данных выявила и многие другие аспекты индивидуальной мотивации, которые мы подробно рассмотрим далее.

Каким же образом менеджеры могут на практике воспользоваться нашими выводами?

Мы сосредоточили внимание на исследовании сущности мотивации, которую понимаем как удовлетворение потребностей человека (в процессе работы). Когда человек правильно мотивирован, он думает и действует должным образом, т.е. больше смеется, меньше ворчит и жалуется. Отсюда следует, что задача менеджера — определить, что же мотивирует людей. Нужно ли обеспечить человеку возможности, скажем, для достижения успехов и продвижения или для повышения разнообразия выполняемой работы или следует существенно регламентировать выполняемые им обязанности? Как менеджеру выяснить это? Хорошим отправным пунктом для решения этой задачи станет наш Мотивационный профиль. Он предоставляет полезную основу для структурированного обсуждения и в сочетании с индивидуальными характеристиками других сотрудников, работающих в команде, дает некоторое представление о том, как следует управлять этой командой. Заполнение профиля должно проходить в доброжелательной обстановке, исключая всякий намек на угрозу последствий за неправдивые ответы. Тесты на самооценку эффективны только тогда, когда люди искренне отвечают на вопросы, поскольку хотят понять, что же их мотивирует. Этот вопрос искренности мы более подробно рассмотрим в приложении 2, посвященном разработке мотивационного профиля.

Другая возможность для менеджера — отдельно или в сочетании с тестами на самооценку использовать свои возможности наблюдателя, чтобы определить, мотивированы ли его люди, а затем рассмотреть основания мотивации. Например, менеджер, наблюдая за улыбающимся работником, идущим слегка расслабленной походкой, должен задаться вопросом «Чем он так доволен?». И если ответ на этот вопрос: «потому, что он имел возможность проявить творческий подход и добился успеха», то это значит, что его мотиватором может быть креативность. Со временем менеджеры могут выявить для себя систематическую картину факторов, которые мотивируют окружающих его людей. Аналогично наша книга предлагает отправной пункт для тех, кто стремится задуматься о себе и своих мотивах. Но кому бы ни была предназначена книга и кто бы ни размышлял над ней, в любом случае он найдет подробное исследование всех 12 мотиваторов, взаимодействий людей в группах, а также методов мотивации команд. Мы уверены, что передаем в руки вечно загруженных менеджеров мощный инструмент познания. При систематическом использовании уроки этой книги станут для них незаменимым руководством в профессиональной деятельности. И тогда мы проверим, принесла ли наша работа, действительно, пользу.

Шейла Ричи Питер Мартин

Выражение признательности

Работать над книгой было удовольствием для нас, авторов, хотя процесс написания длился достаточно долго. Все началось с нашей неудовлетворенности тем материалом, который на тот момент имелся в распоряжении для практического применения теории мотивации.

Сначала Шейла составила вопросник, который неоднократно подвергался пересмотру до тех пор, пока мы не почувствовали, что более уже не способны усовершенствовать его. Тогда мы приступили к сбору эмпирического материала, не ограничиваясь опросами тех, кто посещал курсы, которые мы проводим в Великобритании (где оба живем), но также людей в Западной Европе, во многих бывших республиках Советского Союза и в странах Ближнего Востока. Собрал 1000 пригодных для анализа ответов, окрыленные достигнутым успехом стали анализировать и выверять их. Затем мы набрали еще больше материала и стали смелее использовать полученные результаты для информационных целей и разработки рекомендаций по тренингу и менеджменту.

Питер приступил к написанию книги и взвалил на свои плечи основную тяжесть этой работы. Сразу же стали накапливаться горы черновых и рабочих материалов. Наше первоначальное намерение состояло в том, чтобы написать небольшую книжку для деловых людей, которые могли бы с пользой для себя провести, например, долгие часы на борту

самолета, уяснив для себя, что же их лично мотивирует. Более или менее завершив книгу вчерне, мы показали ее Малкольму Стерну (Malcolm Stern), сотруднику издательства Gower. Он воспринял ее с энтузиазмом, но порекомендовал переориентировать как практическое пособие по мотивации для менеджеров. И пришлось нам вернуться за письменный стол. В конце работы мы чувствовали полную свою поглощенность книгой, постоянно перебрасывали рабочие материалы друг другу при помощи магической электронной почты. Так наша книга стала результатом поистине совместных усилий.

Разбирала материалы, собранные под руководством Шейлы, Жаклин Визорек из ELM Training в течение 1993—1998 гг. Пригодные для использования заполненные респондентами формы она обрабатывала и аккуратно хранила. Кроме того, завела профиль в табличный редактор Excel, чтобы сберечь усилия будущих респондентов при его заполнении и переносе полученных баллов из одной таблицы в другую.

Конечно, мы не были одиноки. Наши родные должны были смириться с тем, что все разговоры начинаются и заканчиваются книгой, и хотя слова благодарности автора за понимание, терпение, поддержку членов семьи уже стали обыденными, у нас так и было. Сара и Дункан, вероятно, наслушались о книге несколько больше, чем хотели бы, а Джереми и Майкл оказались настолько мудры, что не позволили родительской сверхзанятости пагубно сказаться на их успехах в школе и университете. Все они проявили похвальное долготерпение, и их поддержка, несомненно, заслуживает нашего признания и благодарности.

Многие из тех, кому мы сейчас выражаем благодарность, не являются в прямом смысле членами одной семьи, но к концу осуществления этого грандиозного проекта могли почувствовать себя причастными к единой семье. Мы признаем себя в большом долгу перед авторами и учеными, труды которых составили основную массу изученной нами литературы. Большинство из них упомянуты в приложении 1, посвященном теоретическим основам мотивации, или в списке литературы в конце книги.

Ш. Р.

П. М.

Как пользоваться этой книгой

Работая над книгой, мы стремились сделать так, чтобы она читалась с удовольствием и пользой, ориентируясь при этом на три группы читателей: на сверхзанятых менеджеров, стремящихся определить пути и возможности мотивации своего персонала; на специалистов в области человеческих ресурсов и человеческих взаимоотношений, желающих уследить за всеми инновациями в этой области, а также на специалистов, которые пожелают ознакомиться с основами проделанной нами работы и убедиться в том, что наши выкладки и выводы ценны, значимы, разумны и подкреплены статистическими данными. Всем этим читателям мы рекомендуем начать изучение книги с заполнения вопросника Мотивационного профиля (стр. 18—26) и подсчета его результатов, поскольку это основа всего нашего исследования. Это не только раскроет вам глубинный механизм вашей собственной мотивации, но и позволит судить о мотивации других людей. Работа с профилем также разбудит у вас интерес и стремление к пониманию влияния таких факторов мотивации, как потребность в достижениях, полномочия (власть), структура и т.д.

Занятому менеджеру мы рекомендуем либо убедить всех своих подчиненных заполнить Мотивационный профиль, либо, полагаясь на собственный опыт и умение, понаблюдать и самостоятельно сделать вывод о том, что мотивирует каждого из них. Определив что, по вашему мнению, является их главными мотиваторами, обратитесь к соответствующим главам данной книги. Например, если вы полагаете, что самым мощным мотиватором для них является потребность в достижениях и в структурированности работы, обратитесь к главе, посвященной достижениям и прочтите параграф «Фактор 7 в сочетании с фактором 3». Если вы считаете, что у ваших подчиненных очень низка потребность в конкретном факторе мотивации, можете ограничиться хотя бы введением к главе, посвященной этому фактору. В некоторых случаях это побудит вас также обратиться и к другим главам книги. Так, если вы

полагаете, что для вашего персонала сравнительно низко значение фактора 6 (стремление к завоеванию признания), то прочитайте хотя бы введение к соответствующей главе.

Таким способом вы получите некоторое представление о персональных мотивационных факторах участников вашей команды. Затем обратитесь к описанию того, как они могут воспринимать и реагировать на перемены («Управление переменами») или стресс («Как справляться со стрессом»), или к рекомендациям, каким образом можно помочь своему персоналу усовершенствовать умения («Профессиональное обучение и совершенствование»). Вы сможете также узнать, каким образом мотивационные потребности ваших сотрудников могут повлиять на их взаимоотношения друг с другом («Умение работать с людьми») и на динамику работы в команде («Работа в команде»). В каждой главе вас, вероятно, будут интересовать только те факторы, которые имеют отношение к индивидуальным характеристикам ваших работников.

Если вы — менеджер, стремящийся стать полностью информированным в области мотивации, вам следует прочесть книгу полностью. В ней приведено большое количество материала, который может показаться спорным и приглашающим к полемике, поэтому вы могли бы всегда держать эту книгу под рукой и просматривать ее по мере того, как у вас появится время или возникнет конкретная проблема из области мотивации. Следует учитывать, что последовательное прочтение всей книги может привести к информационной перегрузке! То же самое относится и к специалистам в области человеческих взаимоотношений. Наконец, если вы являетесь профессионалом, вам будет полезна вся книга целиком, включая приложение 1, посвященное теоретическим основам мотивации, и приложение 2 «Как разрабатывался Мотивационный профиль», в котором приведено описание исследований, положенных в основу данного труда.

Мы выражаем надежду, что из нашей книги вы почерпнете свежие идеи из зыбкого мира мотивации, и увлекательное чтение обеспечит вам приобретение полезного опыта и знаний.

Часть I

Тест «Мотивационный профиль»

Как пользоваться тестом

Этот тест разработан и апробирован специально для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой. Он позволит выявить потребности и стремления работника, и тем самым получить некоторое представление о его мотивационных факторах. В основу теста положено сопоставление значимости ряда мотивационных факторов, представляющих важность с точки зрения руководства персоналом.

Для получения наилучших результатов на вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу. Ваш первый, может быть, не вполне осознанный ответ, вероятно, и есть наиболее верное отражение ваших истинных чувств.

Ответы на все вопросы Мотивационного профиля и подсчет результатов займет у вас приблизительно один час.

Следует внимательно читать каждое утверждение вопросника и вписывать свои оценки непосредственно в таблицу ответов. Следите за тем, чтобы все 11 баллов были распределены между четырьмя предложенными в каждом вопросе утверждениями (A—D).

Пример

Вам нужно распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений, обозначенными буквами (a), (b), (c) и (d). Всего утверждений 33, следовательно, получается в общей сложности 363 балла. Если вам кажется, что один из факторов наиболее важен для вас, оцените его в 11 баллов; если же вы полагаете его вовсе не существенным, не присуждайте ему ни одного балла; в остальных случаях постарайтесь по собственному

усмотрению распределить все 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом утверждении факторами. Следите за тем, чтобы были присуждены все 11 баллов. В качестве примера попробуем оценить следующее утверждение:

Я хотел бы иметь такую работу, на которой

- (а) была бы хорошая заработная плата и дополнительные льготы
- (б) я мог бы планировать работу по своему усмотрению
- (с) мою деятельность смогли бы заметить и оценить другие люди
- (д) было бы много разнообразия и перемен

Используйте все 11 баллов, оценивая значимость для вас каждого из этих утверждений, а затем занесите баллы непосредственно в таблицу ответов.

Если вы считаете наиболее важными для себя утверждения (а) и (б), то можете присудить им, скажем, 6 и 5 баллов соответственно, **ничего** не оставляя для оценки остальных двух вариантов — (с) и (д). Совершенно неважно, каким образом вы будете распределять 11 баллов между четырьмя вариантами, самое главное, чтобы оценки важности каждого варианта утверждения в сумме составляли бы **11** баллов.

Баллы, присуждаемые вами каждому фактору, следует вносить непосредственно в таблицу ответов.

Вопросник

Для оценки каждого из вариантов (а), (б), (с), (д) в рамках приведенных утверждений, используйте все 11 баллов.

Утверждения

- 1) Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где**
 - а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
 - б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
 - с) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
 - д) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
- 2) Я не хотел бы работать там, где**
 - а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
 - б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
 - с) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
 - д) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
- 3) Для меня важно, чтобы моя работа**
 - а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
 - б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
 - с) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
 - д) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.
- 4) Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая**
 - а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
 - б) едва ли была бы замечена другими людьми;
 - с) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
 - д) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
- 5) Работа мне нравится, если**
 - а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
 - б) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;
 - с) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
 - д) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.
- 6) Полагаю, что мне бы понравилось, если**

- a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
 - b) у меня был бы очень хороший оклад;
 - c) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
 - d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.
- 7) Я не считаю, что работа должна**
- a) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
 - b) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
 - c) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
 - d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.
- 8) Работа, приносящая удовлетворение,**
- a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
 - b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
 - c) является полезной и значимой для общества;
 - d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.
- 9) Важно, чтобы работа**
- a) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
 - b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
 - c) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
 - d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.
- 10) Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если**
- a) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
 - b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
 - c) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
 - d) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.
- 11) Самой хорошей является такая работа, которая**
- a) обеспечивает хорошие рабочие условия;
 - b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
 - c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
 - d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.
- 12) Вероятно, я не буду хорошо работать, если**
- a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
 - b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
 - c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
 - d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.
- 13) При определении служебных обязанностей важно**
- a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
 - b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
 - c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
 - d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.
- 14) Вероятно, я не захочу работать там, где**
- a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
 - b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
 - c) очень мало контактов с широким кругом людей;
 - d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.
- 15) Я был бы удовлетворен, если**

- a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- c) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- d) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.
- 16) Работа меньше удовлетворяла бы меня, если**
- a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- c) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.
- 17) Я полагаю, что должность должна предоставлять**
- a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- c) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- d) разнообразие, перемены и поощрения.
- 18) Работа приносила бы меньше удовлетворения, если**
- a) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- b) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;
- c) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
- d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.
- 19) Я хотел бы работать там, где**
- a) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- c) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- d) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.
- 20) Вряд ли я захотел бы работать там, где**
- a) не существует разнообразия или перемен в работе;
- b) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- c) заработная плата не слишком высока;
- d) условия работы недостаточно хорошие,
- 21) Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать**
- a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- b) возможность проявлять креативность;
- c) возможность встречаться с интересными людьми;
- d) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.
- 22) Работа не будет доставлять удовольствие, если**
- a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- c) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.
- 23) Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне**
- a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- b) возможность установления и достижения целей;
- c) возможность влиять на принятие решений;
- d) высокий уровень заработной платы.
- 24) Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если**

- a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- b) мало шансов влиять на других людей;
- c) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- d) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

25) В процессе организации работы важно

- a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
- c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- d) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

26) Скорее всего я не захотел бы работать там, где

- a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;
- b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- c) работа не является интересной или полезной;
- d) работа рутинная и задания редко меняются.

27) Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

- a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- d) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28) Мне бы не понравилась работа, которая

- a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- c) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- d) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29) Я бы проявил стремление работать там, где

- a) работа интересная и полезная;
- b) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- c) меня окружали бы интересные люди;
- d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений;

30) Я не считаю, что работа должна

- a) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- b) давать мало шансов на признание личных достижений работнику;
- c) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31) Хорошо спланированная работа обязательно

- a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- d) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32) Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

- a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33) Наиболее важными характеристиками должности являются

- a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- c) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Ключ к тесту

Завершив работу над тестом, вы получите общий результат по каждому из 12

мотивационных факторов. Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для вас, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов. После описания каждого мотивационного фактора приводятся мода распределения (наиболее часто встречающееся значение), медиана (среднее значение) и диапазон разброса (самое низкое и самое высокое значение) каждого фактора, содержащиеся в нашей базе данных, т.е. в ответах 1355 менеджеров и профессионалов, с которыми мы работали. Следует также обратить внимание на гистограммы, приведенные в начале каждой главы. Вы сможете понять форму кривой распределения и для сравнения отложить на графике полученный результат.

Номер фактора

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства). Мода — 27, медиана — 19, диапазон — 0—96.

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке. Мода — 17, медиана — 17, диапазон — 0—83.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. (Мерило потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства и которая может возрастать или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе.) Мода — 26, медиана — 25, диапазон — 0—69.

4. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами. (Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь очень низкое значение, тем не менее человек может быть достаточно социально адаптированным.) Мода — 27, медиана — 25, диапазон — 0—81.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности. (Потребность в более тесных контактах с другими. Как и в случае с фактором 4, низкое его значение не свидетельствует о слабой социальной адаптации и отсутствии социальных навыков.) Мода — 18, медиана — 19, диапазон — 0—45.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивида. (Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость.) Мода — 35, медиана — 36, диапазон — 0—88.

7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным. (Показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи.) Мода — 36, медиана — 36, диапазон — 2—81.

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности. (Это — показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.) Мода — 31, медиана — 31, диапазон — 0—79.

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки). (Указывает тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции.) Мода — 34, медиана — 35, диапазон — 0—78.

10.

Таблица ответов

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	(a)	(d)	(a)	(b)	(b)	(c)	(c)	(c)	(d)	(d)	(d)	(c)
2	(d)	(d)	(c)	(b)	(d)	(b)	(b)	(b)	(b)	(d)	(d)	(c)
3	(c)	(c)	(c)	(b)	(d)	(b)	(b)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)
4	(c)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(a)	(a)	(b)	(c)
5	(b)	(a)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
6	(b)	(a)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(a)	(a)	(b)	(c)
7	(b)	(a)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
8	(b)	(a)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(a)	(a)	(b)	(c)
9	(b)	(a)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
10	(b)	(a)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(a)	(a)	(b)	(c)
11	(b)	(a)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
12	(d)	(d)	(c)	(b)	(d)	(b)	(b)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)
13	(d)	(d)	(c)	(b)	(d)	(b)	(b)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)
14	(d)	(d)	(c)	(b)	(d)	(b)	(b)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)
15	(c)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(a)	(a)	(b)	(c)
16	(c)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
17	(c)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(a)	(a)	(b)	(c)
18	(c)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
19	(c)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(a)	(a)	(b)	(c)
20	(c)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
21	(c)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(a)	(a)	(b)	(c)
22	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
23	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
24	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
25	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
26	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
27	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
28	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
29	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
30	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
31	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
32	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
33	(a)	(b)	(a)	(a)	(b)	(d)	(d)	(d)	(c)	(c)	(b)	(c)
Итого												

11. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим ра ботником, открытым для новых идей. (Этот показатель свидетель ствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и не тривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.) Мода — 32, медиана — 33, диапазон — 5—81.

12. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личнос ти. (Показатель желаня самостоятельности, независимости и само совершенствования.) Мода — 35, медиана — 32, диапазон — 7—84.

13. Потребность в ощущении востребованности в интересной обще ственно полезной работе. (Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности.) Мода — 41, медиана — 43, диапазон — 15—97.

14.

Часть II

Двенадцать мотивационных факторов

Фактор 1

Высокий заработок и материальное поощрение

Максимальное зафиксированное значение — 96

Минимальное зафиксированное значение — 0

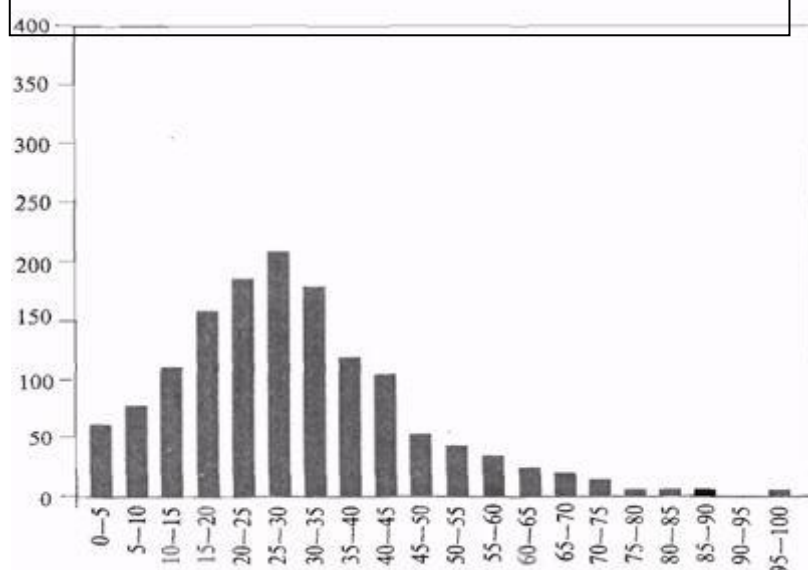


Рис.1. Фактор 1: гистограмма значений

Мода — 27; медиана — 19

(По оси X откладывается значение данного фактора, по оси Y — число респондентов, у которых данный фактор имеет данное значение)

Мотивация персонала, у которого потребность в деньгах выше среднего, задача несложная. Однако эта простота обманчива. С одной стороны, компания может не иметь возможности оправдать денежные ожидания персонала. С другой стороны, мотивация при помощи денег сопряжена с трудностями, наиболее важными из которых являются утрата управленческого контроля и проблема определения справедливого уровня вознаграждения. Управление мотивацией, заключающейся в деньгах, — это акт балансирования между потребностями персонала в деньгах и потребностями бизнеса в защите.

Некоторые руководители, обнаруживая, что их подчиненные находятся в состоянии стресса, неудовлетворенности или недовольства, сразу хватаются за чековую книжку. Это классическая реакция на заявление служащего о своем разочаровании и неудовлетворенности работой. И хотя иногда это решение бывает правильным, но в целом выплата все большего и большего вознаграждения нецелесообразна, поскольку данная проблема не может быть разрешена подобным образом, а персонал перестает ценить материальное поощрение так высоко, как хотелось бы руководителю.

Рассмотрим ситуацию, при которой фактор 1 является доминирующим, а значения прочих факторов распределяются более или менее равномерно при отсутствии второго доминирующего фактора.

Фактор 1 высокий, остальные факторы распределены равномерно

Высокое значение фактора 1 показывает, что главной, движущей силой человека являются деньги. В наиболее крайнем случае потребность в зарплате принимает гипертрофированную форму. Деньги нужны человеку не только для содержания дома и семьи, ему уже нужны деньги ради денег. Это тот случай, когда «достаточно никогда не бывает достаточно». Во-первых, для того чтобы зарабатывать большие деньги, люди, мотивированные именно заработком, должны быть высоко компетентными специалистами. Следует быть уверенным в компетентности работника, прежде чем вообще задумываться о том, каким образом его мотивировать. В противном случае мы либо не сможем полностью использовать его деловой потенциал, либо понесем убытки. Тогда придется думать не о мотивации работников, а о реанимации бизнеса. Во-вторых, следует рассмотреть и другие мотивационные факторы, чтобы выявить, каково может быть их влияние на эффективность

работы данного человека. Обсудим это несколько позже. В-третьих, следует хорошо отдавать себе отчет в том, что те, кто придает наивысшее значение именно этому фактору, наверняка очень нуждаются в деньгах. И иногда они могут сделать за деньги все что угодно. В одном случае это «что угодно» может принять форму игнорирования необходимости соблюдать уставные или контрактные требования, тогда как в другом — это может быть сопряжено с незаконными действиями. Было бы правильным предположить, что сотрудник с подобными результатами тестирования склонен к нарушениям норм поведения. В этом случае логично предусмотреть соответствующие процедуры, которые позволили бы быстро выявить несоответствие его поведения корпоративным нормам или незаконные действия. Помимо этого, если действия руководства воспринимаются как угроза дополнительному заработку, данный сотрудник начинает активно сопротивляться руководству.

Руководители оказываются в сложном положении. Они, конечно, будут приветствовать повышение объема продаж или выполнение персоналом того, что требуется в ходе хозяйственной деятельности, но при этом должны четко представлять цель своих действий и понимать, что они могут негативно отразиться на заработках персонала. Однако на практике руководство высокооплачиваемыми работниками — это практически постоянная борьба за контроль. Наиболее эффективные действия руководителя в данном случае состоят в том, чтобы не допустить любого отклонения от установленного поведения, по возможности связывая неприемлемые действия с финансовыми взысканиями, которые могут быть предусмотрены условиями контракта. Например, если руководитель желает приступить к выпуску нового продукта или ввести новые методы работы, что может, по мнению работников, негативно сказаться на их заработке, они могут не поддержать руководителя и даже стараться воспрепятствовать. Например, рассмотрим ситуацию, когда биржевой дилер сталкивается с желанием руководства ввести новые финансовые инструменты, иными словами, новый порядок проведения сделок.

Дилер немедленно задаст вопрос: «А как это отразится на моем заработке?». Если последствия введения нового финансового инструмента хотя бы на короткое время чреваты снижением заработка, у дилера возникает искушение сопротивляться его введению. В крайнем случае дилер обратится к руководству с просьбой предоставить гарантии сохранения уровня его заработка. Если же ему будет в этом отказано, то дилер почувствует почти непреодолимое желание уклониться от работы с нововведением. И в этом случае его позиция в борьбе с руководством будет весьма сильной. Фирма, конечно, платит деньги, но ее прибыль зависит от умения дилера зарабатывать ее.

Этот конфликт подчиняется ряду правил. Первое состоит в том, чтобы высокооплачиваемый персонал видел прямую связь между своими усилиями и своим вознаграждением. Иными словами, получаемое ими вознаграждение — есть прямой результат их собственных усилий, не зависящий от усилий других. Для разъяснения этого важного момента проведем аналогию с продажами: если работник получает вознаграждение за продажи какого-либо товара на отведенной ему территории, то товар, который реализуется на этой территории, реализуется им и никем другим, и получаемым вознаграждением он обязан только своим успехам в сбыте и ничему другому. Это означает, что руководитель должен прикладывать энергичные усилия к обеспечению строгой причинно-следственной зависимости между усилиями персонала и его вознаграждением. Если это не так, возникает реальная возможность действий со стороны работника для обеспечения уровня своего заработка, хотя это будет практически за счет руководства. Руководство будет платить комиссионные или предоставлять опцион на приобретение акций своей компании, но при этом компания-работодатель необязательно будет получать от работника равнозначную пользу. Аналогичные соображения применимы, если эта причинно-следственная зависимость существует, но слабо организована, хотя в этом случае у персонала отпадает надобность прибегать к каким-либо махинациям. Незаработанные комиссионные в любом случае будут выплачиваться. Если же система причинно-следственной связи между усилиями и вознаграждением организована грамотно, обе стороны остаются в выигрыше, хотя на практике

осуществлять подобную обусловленность довольно трудно, и оплата труда по результатам может хорошо мотивировать персонал, но при этом не обеспечивать организации выгоду, адекватную выплачиваемому вознаграждению.

Люди, имеющие материальную мотивацию, предпочитают получать вознаграждение за свои собственные усилия. Они не особенно любят работать в команде. Коллеги по команде могут рассматриваться ими как потенциальные конкуренты и даже мешающие работе. Например, время, затраченное на помощь коллегам, может рассматриваться таким человеком как оторванное от заработка. Если руководство компании намерено поощрять работу в командах, следует вести учет результатов деятельности команды в целом.

Примером сопротивления, которого можно ожидать от высокооплачиваемых работников, является компания, занимающаяся операциями с ценными бумагами. Компания была озабочена тем, что агенты по продажам не помогают друг другу и более того конкурируют друг с другом за клиентов и территории продаж. Агенты полагали даже, что административный персонал и те, кто отвечает на телефонные звонки в офисе, должны чуть ли не вступать с ними в сговор, игнорируя при этом других сотрудников и тем самым проявляя личную лояльность к ним. Компания сочла целесообразным найти возможность корректировки мотивов эгоистичного поведения своего персонала. Устроили собрание с участием консультанта, чтобы определить, можно ли реорганизовать команду агентов по продажам таким образом, чтобы они работали коллективно и чтобы изменился характер их отношений друг с другом, а компания могла получать выгоду от взаимного обмена именами и адресами потенциальных клиентов и других аспектов командной работы.

Примером общего настроения этой группы работников является агент по прозвищу «Мистер Миллион» (в год он продавал акций больше, чем на миллион). Он сразу же заявил, что не видит преимуществ в изменении своего стиля работы и, естественно, своего отношения к коллегам. Лично для него весь персонал, занимающийся продажами, представляет потенциальную угрозу, так как способен посягнуть на часть того, что он считает ограниченным рынком. Поскольку оплата его труда состояла из очень заниженной базовой ставки и очень высоких комиссионных с продаж, побудить его изменить свое отношение к коллегам можно было только таким предложением, которое гарантировало бы повышение его дохода. Он остался равнодушен к идее коллективных комиссионных или премий, объявил остальных агентов бесполезными; он заявил, что предпочел бы зависеть от такого партнера, как Мать Тереза, нежели от своих коллег, и что не желает рассматривать возможность делиться с ними именами и адресами потенциальных клиентов, оказывать взаимную поддержку и помощь. Каждого, кто зарабатывал бы столько же, сколько и он, считал бы угрозой для себя; и тот факт, что это никому больше не удастся, был для него таким же отрядным, как и размер его собственного заработка. И как можно легко догадаться, эта группа работников ни на шаг не продвинулась во внедрении новых методов работы.

Там, где мотивацией являются деньги, руководить проще только в одном смысле. Люди с подобной мотивацией готовы терпеть любую скучную работу, подолгу работать, готовы месяцами и годами выполнять одни и те же задания и ставить работу превыше собственной семьи. Если при этом они удовлетворены своим заработком, такие мелочи, как структура их должностных обязанностей, практически не имеют для них значения. Если подобный вопрос и возникает они могут воспринимать его с подозрением, опасаясь, что это негативно скажется на их заработке. Если же руководство будет настаивать на подобных нововведениях, то они подчинятся только при обещании, что в худшем случае их заработок не снизится, а в лучшем — они могут дожидаться его повышения. В общем случае, если только ситуация не достигла критического положения, руководители должны пытаться внедрять нововведения, касающиеся структуры должностных обязанностей, только мотивируя это ожидаемой выгодой для работников.

Каким же образом мотивировать этих сотрудников, когда они не в состоянии должным образом выполнять свои служебные обязанности или когда эффективность их работы резко падает? Как правило, на это отпускается очень мало времени и действовать надо оперативно.

Сотруднику не позволят сохранить за собой важную для компании территорию или выполнять важные обязанности, если он не в состоянии добиваться требуемых результатов. Это означает, что заранее нужно продумать, каким образом поступать в случае некачественного выполнения обязанностей. При этом, вне сомнений, требуется хорошо знать трудовое законодательство. В первую очередь следует проверить систему вознаграждения и убедиться в том, что она продолжает обеспечивать требуемые в нынешних условиях мотивационные стимулы. Далее следует проверить, не являются ли причиной временных проблем работника личные обстоятельства, например, трудности в семье, тяжелая утрата или развод. К числу более постоянно действующих личных факторов можно отнести серьезное расстройство здоровья, алкогольную или наркотическую зависимость. Таковыми факторами могут стать даже процесс совершенствования навыков или переподготовка.

Способы улучшения ситуации зависят от причин временного снижения эффективности работы. Временные факторы в наибольшей степени поддаются коррекции или все излечивающей власти времени. В зависимости от ситуации в бизнесе люди с подобными проблемами рано или поздно возвращаются к нормальной деятельности и продолжают зарабатывать большие деньги. Более сложные проблемы практически всегда означают необходимость устранения работника с занимаемой должности и, вероятно, лишения его высоких заработков. Затем ими занимаются работники кадровых служб. При этом их потребность в деньгах может сохраниться, но, к сожалению, их способность зарабатывать деньги существенно снижается, и приходится обращаться к второстепенным факторам их мотивации. Если им особенно повезет, в дальнейшем они вновь смогут стать высокооплачиваемыми работниками.

Что происходит с людьми, которые желают высокого материального вознаграждения и успешны в достижении этой цели? Пожелают ли они еще большего, или откажутся от этой цели, чтобы направить свои усилия на что-нибудь другое? Ответ заключается в том, что это определяется личностью человека, но представляется, что тех, кто стремится ко все более высоким заработкам, гораздо меньше, чем тех, кто, сумев достигнуть высокого уровня заработка, направляет свои усилия на получение иных вознаграждений. Большинство профессионалов и представителей управленческого персонала, данные которых имеются в нашей базе и которые показали высокое значение этого фактора мотивации, значительно ослабили свое стремление к деньгам после достижения того уровня заработка, который воспринимался ими как достойный уровень финансового поощрения.

Не существует абсолютного значения вознаграждения, которое удовлетворяло бы всех: каждый человек сам устанавливает для себя приемлемый уровень заработка. В ходе интервьюирования мы столкнулись с одним 34-летним государственным служащим, который назвал в качестве удовлетворяющей его сумму в размере 20 тыс. ф. ст. в год (чуть выше среднего уровня заработка по Великобритании в целом), и при этом значение фактора 1 в его профиле было 41 (он назвал это «приемлемый для жизни уровень заработка»), тогда как 28-летняя женщина, специалист в области информационных технологий (значение этого фактора в ее профиле составило 42) сочла, что нынешний уровень ее заработка в размере 75 тыс. ф. ст. в год плюс автомобиль плюс льготы — это уровень вознаграждения, который мог бы быть значительно выше (и это при том, что она проработала на занимаемой должности «не более 14 месяцев»).

Фактор 1 низкий, остальные факторы распределены равномерно

Низкое значение фактора 1 показывает, что деньги не являются важным мотивационным фактором работника. Другие факторы оказываются более важными для него. Однако люди с неявно выраженным стремлением к деньгам не допустят, чтобы их эксплуатировали. Наоборот, если им платят меньше того, что они считают «справедливым», они утрачивают мотивацию (Herzberg, 1966). Их отношение к оплате труда диктуется понятием о реальной справедливости. Иными словами, их отношения с окружающим миром и с теми, кого они допустили в свой собственный мир, должны представляться им справедливыми. Если им действительно мало платят и они чувствуют, что им недоплачивают, например, это относится

к университетским преподавателям, они склонны к демотивации. В этом случае для их мотивации потребуется проявить энергичное внимание к другим мотивационным факторам.

В целом, деньги не могут мотивировать персонал данной категории проявлять дополнительные усилия в работе, но если им платить ниже считающегося справедливым уровня, они будут серьезно демотивированы. Существенное и длительное занижение уровня их оплаты, вероятнее всего, существенно подорвет эффективность их работы и ответственность. Одной из наиболее вероятных реакций работника, особенно преподавателя, будет стремление обеспечить себе как можно больше возможностей подработки в других организациях. Приемлемые в разумных пределах, подобные подработки на стороне могут негативно сказаться на основной работе преподавателя, особенно если они отнимают у него много времени и сил.

Фактор 1, фактор 2 (физические условия работы)

Как правило, те, кто имеет высокую потребность в деньгах, относятся к физическим условиям работы с полным безразличием. Используя исторические аналогии, мы можем назвать это эффектом Клондайк, когда первые золотоискатели в период золотой лихорадки на Клондайке проводили целые дни и даже месяцы, намывая золото в самых непригодных условиях. Современным аналогом прежних золотоискателей являются дилеры, которые работают на бирже в шуме и толкотне, за весь день позволяя себе лишь в спешке перехватить сэндвич.

Это совсем не означает, что эти люди, «сделав деньги», не захотят потратить их на предметы роскоши, устраивая свое жилье и обзаводясь обстановкой. Еще как захотят, но физические условия работы для них безразличны, за исключением случаев, когда они негативно влияют на бизнес. В этом случае руководство захочет обеспечить им, например, шикарные офисы с дорогой мебелью, если подобное диктуется потребностями процветания бизнеса. В остальных случаях условия работы должны быть соответствующими и приемлемыми для бесперебойного ведения бизнеса.

По странному совпадению, те, у кого малая потребность в деньгах и большая потребность в комфорте, менее всего способны создать себе комфортные условия работы.

Фактор 1, фактор 3 (структурирование)

При мотивировании работников с высокой потребностью в деньгах следует особенно пристально рассмотреть их потребность в четком структурировании работы. Для некоторых видов деятельности потребность в структурировании, или в крайнем случае способность работать в рамках четкого регламента должностных обязанностей, имеет ключевую важность. Для других же видов деятельности потребность работника в структурировании является только помехой.

Потребность в структурировании полезна при работе с использованием законодательства, например, в страховом бизнесе или в сфере финансовых услуг. В этих отраслях неспособность соблюдать законодательные требования особенно пагубна как для бизнеса, так и для самого работника. Здесь мотивация представляет собой необходимость уравновесить столкновение между стремлением заработать любым путем и необходимостью соответствовать установленным правилам.

Людей с потребностью к четкой структуре работы мотивировать легче всего. Они не способны сделать следующий шаг, пока не добьются того, чтобы все предшествующее было выполнено как полагается. Естественно, им может доставлять удовольствие демонстрировать клиенту свое знание правил и процедур. Соответствие установленным правилам они ставят во главу угла своего отношения к работе. Основным направлением мотивации таких работников должны являться тренинг и тестирование на знание установленных процедур и правил и умение соответствовать им, что создает у них чувство личной защищенности (от неверных действий), в которой они нуждаются, чтобы с честью выполнять подобную работу. При этом, естественно, процесс подготовки следует сделать интересным, привлекательным, включить в него игры и тесты, выполняя которые обучающиеся должны показать свою компетентность; при этом особый упор делается на быстроту и точность выполнения тренировочных заданий.

Если же допустить этих людей к работе без подобной уверенности в себе, они, скорее всего, утратят мотивацию и либо не будут успешными, либо начнут допускать ошибки.

Те, у которых низка потребность в структурировании работы, должны покинуть подобный бизнес. В условиях возрастающего напряжения и давления весьма вероятно, что потребность осуществить сделку будет у них доминировать над потребностью соблюсти установленные правила. В целом, люди, работающие в подобном бизнесе, нуждаются в строгом контроле соблюдения ими порядка работы, что, естественно, воспринимается ими как нечто досадное. В идеале стоило бы создать такой порядок работы, при котором выполнение установленного порядка осуществлялось бы работником автоматически, так чтобы его дальнейшие шаги были бы невозможны без предварительного исполнения всех предусмотренных процедур. Только проблема состоит в том, что данные индивидуумы склонны прибегать в подобных условиях к ловкачеству и надувательству, да кроме того, едва ли существуют профессии, в рамках которых возможен такой автоматический контроль.

Люди с низкой потребностью в четкой структуре работы хорошо проявляют себя в неконтролируемой свободной среде. Они будут выражать сочувствие, будут вертеться юлой и изворачиваться, как уж на сковородке, чтобы осуществить сделку или выполнить задачу бизнеса. Они никогда не будут действовать в установленном порядке. Мотивация таких людей связана с тем, чтобы предоставить им как можно больше свободы и самостоятельности. Однако при этом они нуждаются в том, чтобы их четко сориентировали и указали цели, чтобы их деятельность осуществлялась в том же направлении, что и деятельность компании, они также нуждаются в налаженной обратной связи и поддержке вышестоящего руководства, поскольку сами не всегда способны оценить результаты своих усилий. И все же, таким людям лучше потакать и баловать их, но при этом следить за ними подобно ястребу, следящему за добычей.

Фактор 1, фактор 4 (социальные контакты)

Кажется невероятным, что люди склонны заниматься серьезным бизнесом, связанным с большими деньгами, с теми, с кем они никогда не стали бы поддерживать длительных взаимоотношений. Отчасти это можно объяснить тем, что эти дельцы в ходе сделки очень убедительны, поскольку организация, которую они представляют, обладает репутацией честной *компания*, или потому, что имеются какие-либо правовые нормы или организации, которые могут подстраховать их в случае, если события будут разворачиваться не так, как ожидалось. Таким образом, один из способов мотивировать этих людей с высокими потребностями в зарплате и высокой потребностью общения с большим кругом людей — обеспечить надежную репутацию компании и наличие системы административной поддержки, чтобы в случае, если они допустят ошибку, она могла быть быстро устранена.

Другой способ мотивировать их — сосредоточить внимание на их потребности в общении. Очевидно, что работников с высокой потребностью в больших зарплатах и высокой потребностью тесно общаться с людьми следует подталкивать в этом направлении. Если их потребность в деньгах очень высока, они захотят иметь возможность хорошо зарабатывать, используя свои многочисленные контакты, тогда как в противном случае они не смогут достичь установленных финансовых показателей. Они получают удовлетворения от того, что делают несколько больше, чем просто «толкаются среди людей», и чем с большим числом людей они могут пообщаться, тем больше им это нравится. Мотивация таких работников состоит в периодическом проведении с ними встреч, на которых они могут обсудить свои контакты и выразить удовлетворение от работы с большим контингентом людей.

Если у них также высока потребность в длительных взаимоотношениях, то случайные встречи постепенно превращаются в длительные дружеские отношения, а этот, в свою очередь, может помочь мотивировать этих людей путем обсуждения с ними той части работы, которая напрямую связана с их общением, и обеспечить им в рамках работы мобильность, свободу передвижения и широкого общения. Люди, у которых потребность в краткосрочных социальных контактах выше среднего уровня, также склонны проявлять потребность выше среднего уровня в установлении длительных контактов. Отметим, кстати, что в проведенном

нами обследовании показатели потребностей в краткосрочном и долгосрочном общении были относительно невысоки.

Если работники показали низкий уровень потребности в контактах, следует выяснить, как они проявляют себя при длительном общении. Если потребность в долгосрочных контактах также невысока, следует узнать, а способны ли они вообще к общению. Если же окажется, что нет, то таким работникам требуется работа, требующая от них минимума социальных навыков. Однако многие люди, имеющие достаточно низкую потребность в общении, вполне функциональны в рабочей среде. Они умеют ладить с другими, хотя могут ограничиваться лишь общением, необходимым для успешного выполнения своей работы. Мотивировать таких работников следует на основе других факторов мотивации. Они не нуждаются в том, чтобы им обеспечили широкий круг социальных контактов, они также не хотят устанавливать длительных взаимоотношений. Они хотят совершенствоваться, развивать себя или зарабатывать деньги. И именно в этой сфере следует сконцентрировать свои усилия по мотивации. В сущности, если работники мотивированы, например, таким инструментом, как система долгосрочного опциона на акции компании (т.е. право на покупку акций своей компании по невысокой фиксированной цене или со скидкой по отношению к рыночной цене), тогда они, возможно, вообще не нуждаются в какой-либо дополнительной мотивации.

Фактор 1, фактор 5 (взаимоотношения)

Те, кто показал высокое значение фактора 1 в сочетании с высоким значением фактора 5, вероятно, прикладывают значительные усилия к завоеванию репутации надежного и честного человека. Они стремятся к тому, чтобы общение с ними было приятным для других людей, чтобы им доверяли. Любое свое действие или заявление они всегда будут внутренне проверять на честность. Они предпочтут отказаться от выгоды при малейшем сомнении в порядочности своих действий, всегда откажутся от сиюминутной выгоды, которую сулят краткосрочные взаимоотношения, в расчете на будущие преимущества. Конечно, долгосрочная игра чревата риском. Взаимоотношения длительного характера, на которые они делают ставку, могут не сложиться, люди, с которыми они пытаются наладить длительные контакты к взаимной выгоде, могут покинуть компанию или оказаться не в состоянии соответствовать ожиданиям.

Существенной частью мотивации таких людей должно быть создание такой обстановки, в которой компания ценит их честность и прямоту, ни в коем случае не следует допускать, чтобы они были разочарованы недостаточной поддержкой со стороны компании. Другой составной частью их мотивации должна стать поддержка в сложный для них период, когда они еще только начинают строить систему взаимоотношений с другими людьми, не получая от этого каких-либо финансовых выгод. Следует давать им понять и на деле доказывать, что организация поддерживает их, а также обеспечить возможность периодических обсуждений состояния их дел, если процесс установления контактов задерживается или представляется еопределенным. Поддержку можно подкрепить также предоставлением им возможности в этот период добиться прогресса в других областях деятельности организации, пусть и не таких приоритетных, при условии наличия соответствующих стимулирующих факторов, укрепляющих их мотивацию. Когда же построенная ими система взаимоотношений достигнет своего расцвета и начнет приносить удовлетворение, мы должны поддерживать с этими работниками постоянные контакты, чтобы главным объектом их лояльности всегда оставалась организация, на которую они работают, а не ее клиенты.

Фактор 1, фактор 6 (признание)

Те, у кого высока потребность в деньгах и кто зарабатывает деньги, по сути дела уже достигли необходимого им признания. Однако исследования показали, что около половины тех, кто имеет потребность в деньгах выше среднего уровня, имеют также потребность в признании выше среднего уровня. Иными словами, они желают все время слышать от кого-либо слова одобрения. Вполне очевидно, что мотивировать этих людей надо путем создания ситуации, в которой кто-либо, уважаемый ими или значимый в их глазах, недвусмысленно выражал бы им свое одобрение. Таким людям мы задавали вопрос о том, каким путем они предпочитают получать признание: это может быть возможность периодического размещения

отчета о своих достижениях во внутреннем издании компании, участие в официальных обедах с руководителями и пр.

Следует обратить внимание на то, стремятся ли эти работники завоевать признание клиентов организации. Если они не стремятся к признанию своих личных заслуг этой группой лиц, надо постараться привить им это стремление, убеждаясь, что это не приведет к безответственности, которая подчас чревата серьезными проблемами. Взгляды этих людей можно изучить в процессе беседы с ними, мотивировать их изменить свое отношение, приводя в пример более позитивный настрой тех, чьим мнением они дорожат, и организовав им беседы с этими людьми. Если у работника наблюдается сильно развитая потребность в завоевании признания клиентов, это может принести выгоду компании, поскольку обуславливает желание работника предоставлять высококачественные товары или услуги. Этим работников можно мотивировать путем поддержки такого подхода и выяснения их мнения о качестве товаров или услуг, которые они предоставляют клиенту. Однако может потребоваться установить равновесие между интересами клиента и компании. Если клиент признает заслугу, а компания — нет, равновесие может сместиться в сторону клиента, при этом работник может пожертвовать интересами компании в пользу клиента.

Люди с низкой потребностью в деньгах, но высокой потребностью в признании, вероятно, будут делать все, чтобы завоевать одобрение, независимо от того, какие финансовые жертвы от них потребуются. Они мотивируются при предоставлении им возможности выполнять такие задания, которые помогут им завоевать одобрение и признание.

Многие работники государственного сектора, труд которых зачастую не так хорошо оплачивается, мотивированы чувством общественной полезности их деятельности. Те, кто сильно нуждается в одобрении, извлекают пользу из явного признания их заслуг. В Великобритании одной из более явных форм общественного признания является Ежегодный список, получивших почетные звания. Он представляет широкой публике имена тех, кто отличился на трудовом поприще на пользу общества за невысокую плату или вообще бесплатно.

Фактор 1, фактор 7 (стремление к достижениям)

Результаты нашего исследования показали, что среди тех, у кого потребность в деньгах выше среднего, вдвое больше респондентов, имеющих потребность в достижении поставленных целей ниже среднего, чем среди тех опрошенных, у кого эта потребность выше среднего. Иными словами, имеются существенно разные подходы к зарабатыванию денег, которые требуют двух различных методов мотивации.

Легче всего мотивировать тех, у кого высока потребность в достижении целей. Им нужны цели, оценка результатов их деятельности, а кроме того, они желают иметь возможность самостоятельно оценивать свои результаты; полученный ими результат должен быть их достижением. Цель не обязательно должна быть поставлена самим таким индивидуумом, ему также не обязательно затрачивать большие усилия на постановку цели. Главное, была бы цель. А вознаграждение принесут собственные усилия. Вероятно, подобные люди успешно работали бы в сфере торговли, когда в конце каждого отчетного периода могли бы с удовлетворением убеждаться в том, насколько преуспели по сравнению с целевыми показателями. Если у них также высока потребность в признании (одобрении), потребуется явное признание их достижений.

Тем же, кто имеет высокую потребность в деньгах в сочетании с низкой потребностью в достижении целевых показателей, лучше избегать рабочей среды, где приоритетными являются эти факторы. Они не получают удовольствия от приложения усилий для достижения искусственных целей и в такой среде будут очень быстро демотивированы. Источником их мотивации являются иные факторы, скажем, возможность проявить креативность или использование власти. Мы живем в мире, где быть вторым значит получить скромное вознаграждение, тогда как первый получает непропорционально большое вознаграждение; и если ты просто соответствуешь требованиям и являешься хорошим специалистом, то получаешь разумную плату за свой труд, а если ты превосходный специалист — ты получаешь

раз в 20 больше. Это подтверждает пример спортивных чемпионов, известнейших адвокатов и выдающихся бизнесменов по сравнению с подавляющим большинством их коллег, которые просто способны выполнять свою работу.

Мотивация таких работников состоит в том, чтобы помочь им реализовать конкретные навыки и умения либо путем их тренировки и предоставления возможности улучшать свои навыки, либо консультируя их по поводу их переживаний и жизненных обстоятельств, которые возникают в процессе совершенствования ими профессиональных навыков. Вероятно, их усилия в наибольшей степени сконцентрированы в сфере развития умений и навыков. Зарботок, получаемый ими, важен для них, но не стоит на первом месте. Это зависит от потребностей рынка; в нашем примере — от конъюнктуры в спорте или в сфере юридических услуг. Они могут увеличить размер своего заработка в результате грамотно проведенных переговоров с работодателем, делая упор на свое мастерство и умения, но это возможно только при благоприятной конъюнктуре рынка.

Фактор 1, фактор 8 (власть и влияние)

Власть — это достижение целей через других людей. Оценка достижений в современной промышленности и торговле осуществляется на основе таких показателей, как прибыль и доходность капитала. Те, кто обладает способностями и поднимается на самый верх, могут добиться власти и высокого материального вознаграждения, которое не ограничивается заработной платой и дополнительными льготами, но включает также в таких поощрениях, как система опционов на приобретение акций компании-работодателя. В более общем случае, если у работника стремление к высоким заработкам и к власти достаточно сильно при наличии соответствующих способностей, они взаимно усиливаются, и вознаграждение может быть исключительно высоким. Люди с высоким внутренним стремлением к деньгам и власти скорее всего будут жить напряженной жизнью, активной, чреватой постоянным риском все потерять и всегда будут испытывать стремление к большему. Вероятнее всего, подобные люди в равной мере способны вызывать любовь и ненависть к себе. При наличии способностей сферой деятельности для тех, кто имеет ярко выраженную потребность во власти и высоких заработках, несомненно, являются промышленность и коммерция. Работа в сфере государственной власти и в государственном секторе экономики могут удовлетворить их тягу к власти, но очевидно не смогут удовлетворить их стремление к большим деньгам.

Как же мотивировать подобных людей? Во-первых, следует насколько возможно обеспечить их необходимыми техническими и финансовыми знаниями и навыками. Мы говорим «насколько возможно», поскольку наш «объект» может действовать в передовой технической и финансовой сфере, и поэтому обеспечить ему требуемые знания и навыки не так-то легко. Мы также должны быть готовы обучить их навыкам руководства и основам трудового законодательства. Во-вторых, мы должны ясно осознавать, что стремление к власти принципиально отличается от прочих факторов мотивации тем, что власть распространяется на других людей, которые могут активно сопротивляться этому. Вследствие этого те, кто обладает властью, должны также обладать умением и малой чувствительностью. Единственный способ убедиться в наличии этих качеств — на практике предоставить им власть. Проблема заключается в том, что осуществление власти в отличие от рутинного руководства и наблюдения сопряжено с риском. Необходимо, разумеется, снизить риск, создавая условия, при которых риски в начале процесса руководства будут сдерживаться, иными словами, бизнес будет в состоянии пережить любые последствия провалов руководства.

Мотивация осуществляется регулярным пересмотром выполнения руководящих обязанностей. Следует рассматривать как успехи, так и неудачи, чтобы извлечь из них урок. Руководство должно быть всегда доступно для консультаций, если в этом возникает необходимость. В идеале следует сделать так, чтобы назначенный старший менеджер работал бы в той же сфере, что и его наставник, чтобы они могли валифицированно обсуждать проблемы осуществления власти и организационной политики. Что же касается прочих мотивационных факторов, то потребности в высоких заработках и во власти должны быть

сосредоточены на потребностях бизнеса в той же мере, что и на личных потребностях. Мы можем облегчить решение этой задачи, четко разъяснив, что требуется бизнесу и какие имеются стимулы и поощрения для обеспечения этих потребностей. Например, если в компании действует система предоставления опциона на покупку акций компании, то ею никак нельзя манипулировать в ущерб компании и ее хозяйственной деятельности.

Наши исследования дают основание предположить, что большинство тех, у кого низки показатели фактора 1, обладают высокой потребностью во влиятельности. У таких людей стремление к большим деньгам и стремление к власти не идут рука об руку. Возможность оказывать влияние является более насущной потребностью, а отсутствие сильного стремления к высоким заработкам, вероятно, означает, что стремление к власти реализуется в государственном секторе или в благотворительности. Благодаря подобным качествам характера, возможно, и зародилось движение волонтеров в Великобритании и США.

Фактор 1, фактор 9 (разнообразие и перемены)

Те, у кого высока потребность в разнообразии и в больших заработках, попытаются удовлетворить свою потребность в деньгах, потворствуя своему стремлению к разнообразию. Существует целый ряд способов, которыми этого можно достичь. Во-первых, если потребность не очень сильна, эти люди могут работать в области, где велико разнообразие, но в пределах одной общей основы. Например, если они имеют соответствующую подготовку, они могут работать непосредственно в контакте с потребителем, что связано с постоянными нововведениями, но в пределах определенного класса продукции. Таким образом, они могут оказаться в наименее интересных сферах маркетинга или разработки новой продукции. Скорее всего, они будут более успешны, если обладают и повышенным стремлением к креативности. Требуется тщательно взвешивать выгоды генерируемых ими идей, но в потребительской сфере по крайней мере можно проверять новые идеи без больших затрат, не связывая свою компанию дополнительными обязательствами.

Если же потребность в разнообразии у работника выражена ярче, с ним могут возникнуть проблемы, так как он не всегда выражает желание следовать указаниям и доводить начатое до конца. Такого работника следует мотивировать, направляя его работать в быстро меняющейся нестабильной среде, чтобы у него не было возможности утратить интерес к работе. Чем выше потребность в разнообразии, тем более нестабильной должна быть среда деятельности, в которой бы он с радостью работал.

Конкретный способ мотивации обусловлен рядом сопутствующих факторов. Например, тот, кто движим стремлением достигать поставленных целей, нуждается в постановке этих целей, тот, кто стремится к влиятельности, потребует обеспечения ряда ситуаций, в которых он сможет проявить свою власть, и т.д. Те, кто одновременно имеет потребность в структурировании выполняемой работы, наоборот, захотят переходить с одного участка, где им известно, что от них требуется, на участок с аналогичными требованиями. Наше исследование показало, что около 30% тех, у кого потребность в разнообразии работы выше среднего, имеют повышенную по сравнению со средним уровнем потребность в структурировании работы.

Потенциально слабой чертой характера людей с этой потребностью является то, что они стремятся перейти на другой участок работы, как только начнут испытывать скуку. В условиях бизнеса это может создать целую проблему. Нам следует создать такие условия, когда либо существенная часть финансовых стимулов жестко увязана с необходимостью завершения начатой работы, либо когда они смогут передать незаконченную работу другому сотруднику, и при этом будут продолжать получать установленный им заработок. Таким образом, мотивация связана с признанием их сильных сторон и компенсированием их недостатков.

С теми же, у кого исключительно высоки потребности как в высоких заработках, так и в разнообразии работы, скажем, когда эти показатели имеют значение 55 баллов и выше, у нас могут возникнуть серьезные проблемы. Они могут испытывать искушение удовлетворить свои личные потребности при помощи биржевых спекуляций, или, если они испытывают

потребность в сильной встряске и риске, они могут пуститься в спекуляции на рынках фьючерсов и опционов, предлагающих огромные возможности сорвать большой куш или же все потерять. Компании должны следить за тем, чтобы не Допустить людей с такими показателями к управлению средствами компании. Им следует ясно дать понять, что они должны нести личную финансовую ответственность за любые потери, рисковать за свой счет, и что компания не намерена давать поручительство за них. Финансовый контроль должен быть очень четким и жестким, обеспечивающим своевременную обратную связь. Проблема состоит в том, чтобы не столько мотивировать этих людей, сколько обеспечить надежный контроль над всем, чем они занимаются в соответствии со служебными обязанностями. Компания может себя чувствовать в относительной безопасности, если страсть таких людей к разнообразию удовлетворяется вне работы, например, каким-либо экстремальным видом спорта вроде дельтапланеризма с вершины Эвереста. Успешнее всего подобные люди могли бы работать самостоятельно на каком-нибудь финансовом рынке или на торговом рынке с высокими рисками и не менее высокими прибылями.

Если потребность в разнообразии выражена слабо, то человек с таким профилем может преуспеть на ниве «делания» денег. Неважно, насколько скучной или рутинной будет их работа, неважно сколько раз подряд им придется начинать операции с одного и того же гамбита, это не составит для них проблемы. Они всегда будут думать об ожидаемой отдаче, и это будет достаточной наградой для них. В противоположность тем, у кого высока потребность в разнообразии и кто готов рискнуть своими деньгами, зорче ока берегут свои собственные деньги. Это не означает, что сложно ослабить финансовый контроль за ними, но легче предвидеть, что может произойти в будущем.

Фактор 1, фактор 10 (креативность)

Те, у кого одинаково высоки потребности в большом заработке и высокой креативности — если только они не наделены исключительным талантом — могут оказаться в неблагоприятном положении. Вознаграждение за креативность, за успешность весьма велико, но при этом высоки также стандарты и сильна конкуренция. Это наиболее явно проявляется в спорте и искусстве, но характерно и для бизнеса.

Управление теми, кто обладает исключительной креативностью, — задача не из легких. Они обычно не желают, чтобы ими управляли. Однако, если потребность в креативности совмещается с потребностью в деньгах, они смиряются с необходимостью в ходе выполнения своей работы руководствоваться требованиями заказа клиента. Важно обеспечить грамотное и четкое составление заказа с учетом всех требований клиента и убедиться, что клиент, который сталкивается с носителем эксклюзивной креативности, четко знает, чего он (она) хочет. Конечно, это может потребовать значительных усилий, поскольку сами клиенты зачастую могут не иметь точного представления о том, чего они хотят, и им может потребоваться помощь, чтобы определиться со своими требованиями. Если же индивидуум, обладающий креативностью, участвует в составлении заказа, могут возникнуть трения между креативной стороной его натуры и тем, что требуется клиенту. Используя фактор денежного поощрения, можно добиться от работника необходимой покладистости.

Люди с подобными чертами характера лучше всего смогли бы работать в либеральной среде, где все позволено, где приветствуются новые идеи, в среде, для которой характерны увлекательность и практически полное отсутствие зарегулированности работы, и в которой не порицается личное совершенствование работника. В рассматриваемом контексте «отсутствие зарегулированности» означает отсутствие строгих требований в отношении часов работы, стандартов одежды и иерархии. Как правило, в организациях, подобных рассматриваемой, продолжительность рабочего дня по крайней мере не короче, чем обычно, хотя часы работы могут и не совпадать с обычными рабочими часами в офисе, а форма одежды может быть модной, хотя и представлять собой смешение стилей.

Для тех, у кого потребность в креативности ниже, вознаграждение, как правило, бывает не таким высоким. У них может постоянно возникать столкновение потребности в деньгах и способности к созиданию и конструктивности. Они также нуждаются в относительно

либеральной рабочей среде. Если их креативность позволяет им получать тот уровень средств, который их удовлетворяет, ими довольно легко управлять. Если же нет, то может потребоваться апеллировать к иным факторам мотивации. Если они вдобавок наделены и высокой потребностью в признании, то может представляться целесообразным потратить силы и время на укрепление их самоуважения, например, путем поощрения выполнения работы не точно в соответствии со стандартом, а немного выше, и проявлять к ним особую благожелательность, когда им это удастся. Если они имеют потребность в структурировании работы, то полезным могло бы быть проведение семинаров и предоставление им возможностей работать в рамках различных креативных технологий, скажем, мозговой атаки или иных методик, которые обеспечивают структурную основу для проявления креативности. Кроме того, если их заработок недостаточен для них, их можно побудить переключиться на какой-либо Другой вид деятельности, тем самым отодвигая их потребность в креативности в сферу развлечений и отдыха.

Если у них очень высока потребность в деньгах, а потребность в креативности низка, они могут взяться за выполнение любого задания, независимо от того, насколько оно может быть нудным или утомительным, но они будут убеждать себя, что заработанные деньги того стоят. Тогда для мотивации можно руководствоваться соображениями, высказанными в начале этой главы.

Фактор 1, фактор 11 (самосовершенствование)

Высокое значение потребности в факторе 11 может стать важнейшей мотивацией для высокой потребности в факторе 1. Те, кто наделен такими свойствами, скорее всего сами толкают себя на путь освоения знаний и умений, необходимых для достижения требуемого им высокого дохода, а вероятно, и к отторжению тех умений, которые не имеют монетарной ценности. Их мотивация связана с выделением времени и ресурсов, позволяющих проходить обучение и тренировку. Это не только возможность получить образование и профессиональную подготовку с отрывом от производства, например, на звание магистра делового администрирования (МВА), но также и возможность освоить новые навыки в процессе выполнения рабочих проектов и накапливать опыт путем систематически и регулярно проводимого обсуждения выполненной работы («разбора полетов»). Однако, если их стремление к самосовершенствованию никак не связано с деньгами, можно неформально стимулировать этот аспект самосовершенствования, ограничиваясь простым обеспечением того, чтобы по возможности не нарушать их рабочее расписание.

Если потребность в самосовершенствовании низка, стимулом к работе у таких людей может быть получение высокого заработка. Однако должен присутствовать и некоторый элемент принуждения их к обучению, необходимому для их успешной работы. Наше исследование показало, что две трети опрошенных с высокой потребностью в деньгах имеют потребность к самосовершенствованию ниже нормы. Кроме того, исследование выявило, что большинство тех, у кого низка потребность в высоком заработке, высока потребность в самосовершенствовании. Иными словами, та энергия и силы, которые обладатели высокого показателя фактора 1 направляют на добывание денег, люди с низким значением этого фактора направляют на самосовершенствование. Вероятно, было бы справедливым утверждать, что большинство тех, кто стремится к самосовершенствованию, например, преподаватели, ученые, музыканты и мастера, не могут быть отнесены к высокооплачиваемой категории работников. Наилучшим образом они мотивируются, если им дать почувствовать, что предоставляемые им возможности самосовершенствоваться компенсируют их низкий заработок.

Фактор 1, фактор 12 (интересная и полезная работа)

Наверное, наиболее счастливыми являются те, кто имеет высокооплачиваемую и интересную работу. Управлять ими не представляет труда. Основной задачей в этом смысле является обеспечение их понимания, что поскольку они удовлетворяют свой интерес, выполняя работу, они должны делать все, что бы от них не потребовалось и за что они получают высокую плату.

Тем, кто непосредственно занимается их мотивацией, следует иметь в виду, что то, что они считают интересным, может быть с вашей точки зрения неинтересным или вообще нестоящим. В интересах мотивации следует признать их интерес и попытаться, как можно подробнее, выяснить, в чем он заключается. Если они теряют интерес к работе и начинают сомневаться в ее полезности, требуется помочь им разрешить сомнения. Если же не удастся сделать так, чтобы они были удовлетворены, может возникнуть противоречие между двумя стремлениями (к деньгам и к интересной работе), что, несомненно, снизит эффективность их работы. Если не удастся разрешить эту проблему, они могут пожелать сменить работу, надеясь вновь объединить эти два фактора.

Те, у кого велика потребность в том, чтобы ощущать интерес к работе, но при этом низка потребность в высоком заработке, как правило, занимаются интересной, но малооплачиваемой работой. Управление ими связано с тем, чтобы поощрять их думать, что их интересная работа — достаточная компенсация за низкий уровень заработка.

Фактор 2

Физические условия работы

Максимальное зафиксированное значение — 83 Минимальное зафиксированное значение — 0

Мода — 17; медиана — 17

Фактор 2 высокий

Стандарт требований, предъявляемых к условиям работы, достаточно невысок. Из всех факторов мотивации он имеет самое низкое значение; при этом как мода распределения, так и медиана равны 17 у обследованной нами группы специалистов. По сравнению с другими факторами мотивации физические условия работы в среднем не так важны. Хотя для некоторых они все же имеют важность. Наибольшее зафиксированное в группе значение фактора 2 — 83 балла, встречается также несколько значений, превышающих 50 баллов. Хотя мы не располагаем достаточным объемом информации для основательных выводов, но можно

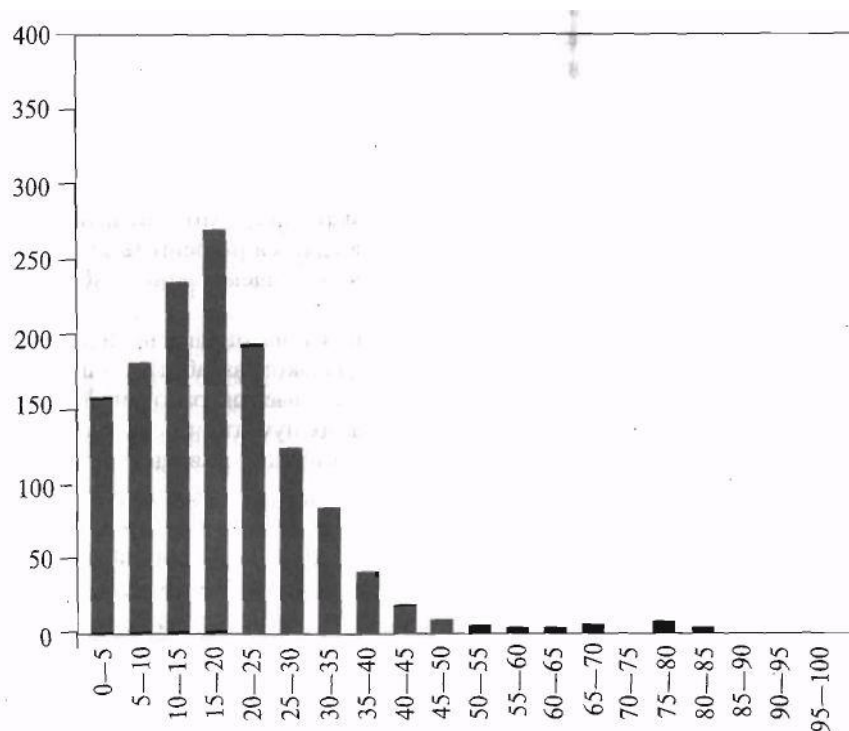


Рис. 2. Фактор 2: гистограмма значений

предположить, что компенсирующие низкие значения могут быть связаны с такими факторами мотивации, как стремление к достижениям и влияние. Иными словами, это

предпочтение комфортности условий работы стремлению достигать поставленных целей и оказывать влияние. Можно только предположить, что те, кто не стремится к достижениям, утешаются физическими удобствами, которые настолько впечатляющи, что потребность в комфорте превращается в решающий фактор!

Есть, однако, некоторое основание предположить (в основном источником являются интервью с теми, у кого этот фактор имеет высокое значение), что в высоком значении данного фактора присутствует элемент *компенсации*. Это означает, что высокая потребность в факторе 2 заменяет потребность некоего другого фактора. Возможно, это удобный (и социально приемлемый) способ выразить свое неудовольствие руководителем или собирательным безличным понятием «они», подразумевающим представителей высшего руководства. Не похоже, чтобы эта потребность могла быть удовлетворена изменением интерьера офиса, применением лучших методов звукоизоляции или дорогой офисной мебелью. Столкнувшись с таким явлением, как высокое значение у работников фактора 2, мудрый руководитель в первую очередь обратится к рассмотрению человеческих взаимоотношений, сложившихся в рабочем коллективе, и к культуре организации, ее моральному климату.

Велико искушение не делать этого. Многие руководители в большей степени готовы изменить физические условия работы, нежели попытаться преобразовать или улучшить взаимоотношения, или изменить свое собственное поведение. И это неудивительно, если вспомнить в целом низкие потребности в факторах 4 и 5 (социальные потребности). Либо руководители не отдают себе отчета в том, что жалобы работников на кажущиеся тривиальными вещи все же важны, либо они просто не способны даже понять, что подобные вещи могут создавать проблемы. Более того, они могут признавать, что у работников имеются различные потребности, но не готовы приложить усилия, чтобы удовлетворить их.

Отсюда следует вывод, что если персонал непрерывно жалуется на условия работы, было бы полезным установить, не кроются ли за этим более серьезные проблемы. Внимательно выслушаем все, что они имеют сказать по этому поводу, и если потребуется, дадим им достаточно времени, чтобы обсудить и другие проблемы. Если же ничего не выявится, значит, скорее всего, именно условия работы являются проблемой, решение которой (при условии наличия средств) состоит в их улучшении. Если в процессе интервью отчетливо прозвучали и другие темы, их следует изучить и, если возможно, принять соответствующие решения по их устранению.

Фактор 2 низкий

Для других физические условия работы представляются абсолютно безразличными для их трудовой жизни. В ответах 1355 респондентов самое низкое значение этого фактора — 0 баллов — встретилось 22 раза. Неизвестно, являются ли значения этого фактора такими низкими, поскольку современные офисы и предприятия, на которых работают респонденты, отличаются такими удобствами, что вопрос о комфорте вообще не возникает, или же их безразличие к внешним условиям является фундаментальной чертой характеров. Иными словами, они будут проявлять безразличие к физическим условиям труда, или по крайней мере не заботиться о них, какими бы эти условия ни были.

Интервью с некоторыми из тех, у кого отмечено низкое значение фактора 2 и кто работает не в слишком комфортных условиях, показали, что они действительно равнодушны к тому, что их окружает на работе. Некоторые из них выразили удивление, что подобные проблемы вообще стоит обсуждать; для них пыль, шум и прочие проявления дискомфорта являются вполне ожидаемыми и поэтому их едва ли стоит замечать, разве что они будут уж слишком сильными. Другие придерживаются релятивистского взгляда. Один инженер-строитель говорил, что ему безразлично, насколько плохи условия на строительной площадке, но когда он работал в головном офисе компании, ему очень нравились комфортные условия работы. Можно предположить, что он не хотел, чтобы другие считали, что ему приходится терпеть худшие условия работы на его рабочем месте, чем у сотрудников штаб-квартиры компании. В этих обстоятельствах прослеживается четкая связь между статусом работника и

физическими условиями его работы. Потребность в хороших условиях работы была просто компенсацией его потребности в более высоком статусе. Другой инженер, работавший на строительстве, которое вела японская компания, утверждал, что условия на площадке были прекрасными, там было чисто и аккуратно, и что он иного и не ожидал. При этом он понял, что был бы способен работать и в более плохих условиях, если бы это являлось нормой для его работодателя.

Там, где физические условия работы можно оценить как отличные, часто важную роль играют и другие факторы. Например, один только мимолетный взгляд на Елисейский дворец позволяет сделать вывод о важности и влиятельности тех, кто там находится. Аналогичные чувства вызывает и внешний вид Белого дома, тогда как внешний вид дома № 10 по Даунинг стрит (резиденция премьер-министра страны), казалось бы, принижает имидж того, что олицетворяет реальную власть Великобритании. Несколько более скромным образом британский Департамент государственной службы привык отражать статус своих подразделений при помощи величины офиса и размеров покрывающего его пол ковра. В более низких эшелонах власти условия, вероятно, не столь удобны, но отклонение от принятых норм, причем в любом направлении, как правило, сопровождается серьезными нарушениями бесперебойности работы бюрократического аппарата и психологическими травмами сотрудников.

Тот факт, что значения показателя фактора 2 низки, в дополнение к возможному эффекту замещения позволяет предположить, что может иметь место частичный разрыв между физическими условиями работы и статусом работника. Имеется множество примеров для подкрепления данного предположения. Такие компании, как IBM, практикуют политику «горячих столов»: вы приходите на работу и подключаете свой компьютер на любом свободном столе, у вас нет постоянного рабочего места. Директора компании часто предпочитают занимать места в офисах с открытым планом, сидя за столом такого же размера, что и у его подчиненных. Тем самым они подчеркивают, что они — часть общей команды. Эту ситуацию четко прояснил еще в 1983 г. Эндрю Гроув, президент компании Intel, производителя компьютерных микрочипов.

У нас в компании Intel мы часто просили младших сотрудников принимать участие в совещаниях высшего состава менеджеров, на которых вырабатываются решения. Это срабатывает только в том случае, если все участники совещания имеют равное право голоса, если их взгляды и мнения равнозначны, независимо от разницы в статусе. И такого положения гораздо легче достичь, если организация не разделяет своих сотрудников на высших и низших по статусу при помощи дорогих лимузинов, бархатной мебели в офисе и персональных столовых (Grove, 1983).

Циники могли бы утверждать, что размер их пакета вознаграждения рассеивает любое подозрение в том, что они просто мальчики и девочки на побегушках. И тем не менее, даже это подтверждает уход от физических условий работы как от индикатора статуса.

Однако всеобщее распространение бедной архитектуры офисных зданий, особенно в случае с Великобританией и зачастую в других странах, может быть демонстрацией более высокого уровня безразличия к физическим условиям работы. Интересно отметить, что те, с кем проводились собеседования, и кто в целом удовлетворен физическими условиями своей работы на самом деле работают в самых разных условиях — от офисов Сити с их шикарной мебелью, дорогими деревянными панелями и толстыми коврами до минимальных лишь функциональных условий. Однако даже те, кто работает в неудовлетворительных условиях офисов открытого плана, в огромном помещении, где негде даже уединиться, в целом не склонны придавать большое значение фактору 2. Условия работы становятся частью их образа жизни. Их можно не любить, на них можно жаловаться, но по сравнению с другими мотивационными факторами они не оцениваются как важные.

Один из часто упоминаемых Хоторнских экспериментов в компании General Electric, США, производящей электроприборы, подтверждает этот вывод. В рамках эксперимента на выявление влияния условий работы исследователями были улучшены некоторые условия

работы, касающиеся отопления, освещения и т.д. Они привели к изменениям, показывая влияние этих изменений на производительность труда. Что бы ни делали исследователи, даже когда они помещали работников в совсем плохие условия, производительность труда росла! (Roethlisberger, Dickson, 1939.)

Вывод, сделанный на основе этих фактов, можно оспаривать, но несомненно, что такие факторы, как желание порадовать исследователей, разнообразие методов руководства, вознаграждение, получаемое работниками команды, и тот факт, что рабочие оказались в центре внимания, внесли свой вклад в повышение производительности труда. Общим выводом из Хоторнских экспериментов стало общее согласие с тем, что социальные факторы оказывают сильное влияние на поведение работников, несомненно, более сильное, чем физические условия работы.

Школа человеческих отношений, которая была разработана на основе Хоторнских экспериментов, предлагает упрощенную модель, в рамках которой работники, к которым относятся «должным образом», поддерживают цели повышения производительности труда и проявляют большую взаимовыручку. К сожалению, этого не произошло, и последующие опыты и исследования показали, что несчастный в чем-то работник может быть высокопроизводительным, в то время как удовлетворенные жизнью работники в сплоченных рабочих командах могут быть непроизводительными. Если успешность (которая может предполагать удовлетворение потребностей) и неудовлетворенность не могут быть пропорционально связанными с производительностью, то каков шанс, что простые физические условия работы могут оказывать на нее влияние? Ответ — конечно, весьма малый, и это нашло отражение в нашем исследовании. Как правило, люди не считают условия работы фактором мотивации. Мотивационные факторы внутреннего, личностного порядка, такие как вознаграждение, стремление к достижению целей и к власти, в среднем получают более высокое значение, чем контекстуальные или внешние факторы, к которым относятся физические условия работы.

Те факторы, у которых среднее значение выше, чем у фактора условий работы, а именно, вознаграждение, достижение целей, власть и влияние и другие, относятся к личностным факторам, иными словами, это скорее внутренние, нежели внешние мотиваторы. Вопрос удовлетворенности или неудовлетворенности в отношении к внутренним факторам может стать некорректным. Мы полагаем, что если человек должен делать то, что совпадает с тем, что его мотивирует, он способен к более высокой отдаче как работник, на более длительное время и более эффективно в моменты стрессов, чем при отсутствии подобного совпадения. С учетом всего этого потребность в благоприятных физических условиях работы не играет важной роли и должна быть помещена на самый низ рейтинга факторов мотивации.

Фактор 2 высокий и другие факторы

Поскольку физические условия работы имеют относительно низкое значение как фактор мотивации, нецелесообразно приводить детальное сопоставление этого фактора со всеми прочими. Однако существует несколько интересных зависимостей, которые следует отметить, имеющих отчетливый водораздел в тенденциях и некоторые последствия для мотивации.

Так, например, у части людей с потребностью в комфортных условиях работы выше среднего потребность в высокой зарплате также выше среднего уровня. Они знают, что им следует делать со своими деньгами! Этих людей могут мотивировать деньги. Более половины тех, для кого фактор 2 имеет значение выше среднего уровня, имеют повышенную по сравнению со средним уровнем потребность в структурировании работы, а 60% — повышенную потребность в установлении длительных взаимоотношений. Иными словами, это акцентирование факторов, которые обеспечивают стабильность жизни. По контрасту с этим у данной группы потребности в стремлениях более высокого порядка выражены гораздо слабее среднего уровня. Так, только треть из них имеет повышенную потребность в признании своих заслуг. Для большинства людей из этой группы хорошие физические условия работы важны для обеспечения комфорта, а не как знак признания.

Около 30% данной группы имеют повышенную потребность в достижении целевых

показателей. Для этой группы, возможно, улучшенные условия работы способствуют повышению их возможности к достижениям. Остальные члены этой группы желают, чтобы им было комфортно и слабо стремятся к достижениям. Примерно около трети представителей данной группы имеют повышенную потребность во влиятельности. Две трети желают комфорта и имеют средне- или слабовыраженное стремление к влиятельности. У 40% потребность в самостоятельности и самосовершенствовании выражена ярче среднего уровня. 30% имеют повышенную потребность в интересной и значительной с точки зрения пользы работе. Таким образом, большинство индивидуумов группы имеют низкую потребность в двух перечисленных факторах.

В отношении мотивации тех, у кого фактор 2 имеет высокое значение, нам следует обратить внимание на элементы, обеспечивающие стабильность, структурирование работы и возможность долгосрочных взаимоотношений. Мы увидим, что большинство придали относительно низкое значение тем факторам, которые заставляют людей напрягаться и вносить вклад в достижение организационных целей, добиваться поставленных целей, оказывать влияние, проявлять власть, креативность, самосовершенствоваться и проявлять заинтересованность в работе. Если их нужно мотивировать, то следует найти как минимум один стимул, присущий лично им, который может поощрить их приложить усилия, поскольку нет сомнения, что повышенный уровень комфорта вряд ли является тем стимулом, который заставит их быть более эффективными.

**Фактор 3
Структурирование**

*Максимальное зафиксированное значение — 69
Минимальное зафиксированное значение — 0*

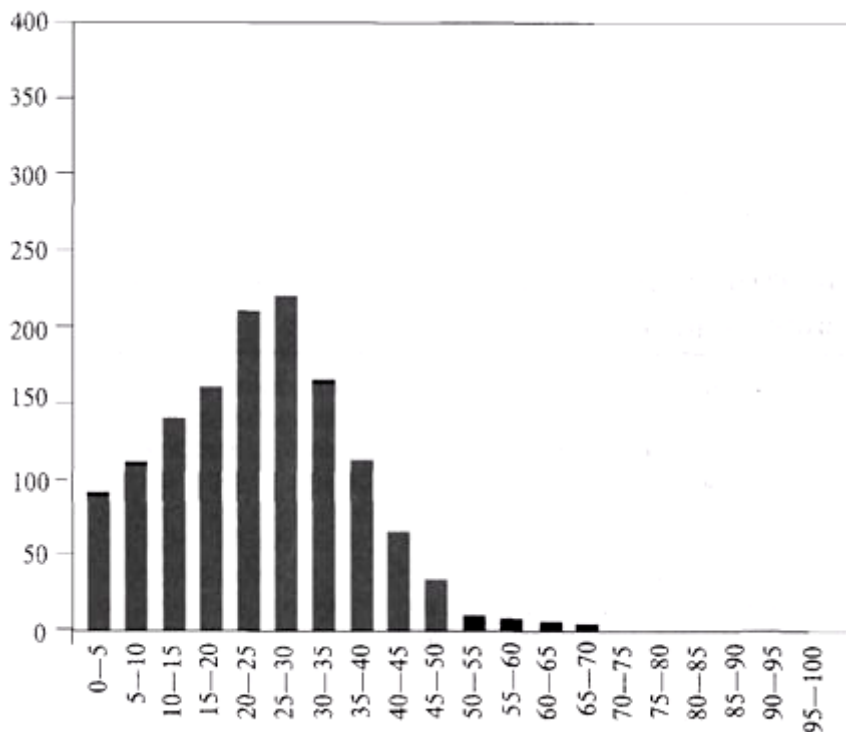


Рис. 3. Фактор 3: гистограмма значений

Мода — 26; медиана — 25

Люди с различными требованиями к степени структурированности работы нуждаются в

принципиально различных методах мотивации. Правильный подход будет способствовать их мотивации, неверный может серьезно демотивировать их. Если работниками плохо управлять, они будут не способны выполнять даже свои функциональные обязанности.

Люди с очень высокой потребностью в структурировании работы должны точно знать, что от них требуется. Они желают знать правила, быть уверенными, что четко выполняют все положенные производственные процедуры. В основе их желания лежит беспокойство, поэтому недостаток структурированности работы чреват для них стрессом. У них будут проблемы с привыканием к переменам. В противоположность им у людей с низкой потребностью в структурировании работы всяческие правила вызывают раздражение и они способны на жесткий отпор любой попытке ограничить свободу их действий. Такие люди также могут испытывать стресс, но по причинам иного порядка. Однако, в компенсацию за это, они готовы работать в ситуациях, характеризующихся значительной неясностью и неопределенностью. Они хотят, чтобы ими управляли легко и незаметно. Следует учитывать и развивать как их мотивационные потребности, так и потребности организации-работодателя. При введении перемен с такими работниками возникнут минимальные проблемы.

Фактор 3 высокий, остальные факторы распределены равномерно

Признаками структурирования работы, за исключением чисто физических (например, рабочих столов, стульев, рабочих зон), являются те, которые помогают ограничивать, организовывать и контролировать. К ним относятся:

- время;
- правила и процедуры;
- регулярность мероприятий;
- нормы и ожидания общества;
- религиозные и ритуальные действия;
- повторение;
- предсказуемость;
- планирование;
- хорошо развитые коммуникации (особенно письменные).

Все эти признаки выполняют полезную роль в упорядочивании нашей жизни, но существуют важные различия в индивидуальном восприятии степени необходимого порядка.

Некоторым людям требуется высокий уровень организованности. Те, кто желал бы видеть мир более упорядоченным, предсказуемым и контролируемым, как правило, имеют высокое значение фактора 3. По их мнению, правила необходимы, они помогают придать миру порядок и сдерживать хаос. Такие люди ценят очевидную ясность и предсказуемость. Правила рассматриваются как ограничители, сдерживающие действия и помогающие установить границы допустимого; они снижают неопределенность и ее вечного спутника беспокойство. Людей с высоким значением фактора 3 следует мотивировать либо при помощи порядка, которого они требуют, либо путем создания ситуации, в которой они способны устанавливать свой порядок. Это немедленно создает проблему, так как мы живем не в организованном мире и требования тех, у кого высока потребность в порядке, могут вступить в противоречие с тем, что им предоставляется.

Таким образом, мотивация связана с поисками равновесия между этими двумя силами. Чем же следует руководствоваться? Во-первых, нужно создать жесткую систему порядка, представляющую основу, в рамках которой могут осуществляться все прочие действия. Рассмотрим, например, работу нефтедобывающей платформы в жестких условиях Северного моря. В такой среде совершенно необходима быстрая реакция на непредсказуемые события. Возникнет срочная потребность, скажем, в заказе некоторых видов оборудования. Заказ будет передан через спутниковую связь без всякой сопровождающей бумажной работы. Это может создать большие затруднения отделу закупок и бухгалтерии, и какой-нибудь работник одного из этих отделов с высокой потребностью в регламентации работы должен будет нарушить правила и установленные процедуры, что заставит его чувствовать себя очень неуверенно. Конечно, такой человек будет выполнять работу. Он будет мотивирован явным осознанием

того, что хотя в данный момент и нарушает правила, но выполнит все требуемые процедуры потом.

Если сотрудники неспособны проявить определенный уровень гибкости, им следует перейти на другой участок работы, где подобная непредсказуемость отсутствует или преобладает потребность в соблюдении правил. Исключительная ограниченность и отсутствие гибкости свойственны либо сотруднику на самом низшем уровне, либо безработному. Однако мы углубились в проблему. Когда рассматривается возможность существенных перемен в отличие от временных перемещений, наилучший подход заключается в наиболее точном определении новых потребностей и в предоставлении персоналу широких возможностей для переподготовки. Таким образом, у них создается впечатление, что организованно перемещаются из одного упорядоченного состояния в другое, и их сопротивление переменам, вероятно, будет ослаблено.

Фактор 3 низкий, остальные факторы распределены равномерно

Те, кто полагает, что уже действующих правил и контроля достаточно, имеют тенденцию придавать малое значение фактору 3. Некоторым требуется так мало регламентации, что соблюдение всяких правил и норм их раздражает, впрочем, как и всякие попытки определить их будущие намерения, что рассматривается ими как ограничение возможности выбора. Любая попытка регулировать или контролировать деятельность таких людей вызывает у них ожесточенное сопротивление и может привести к конфликту. Они не принимают в расчет соображений о наличии возможных важных причин выяснить их будущие намерения, скажем, для того, чтобы организовать соответствующее обеспечение ресурсами.

Низкое значение фактора 3 может работать как позитивный стимул для того, чтобы сменить работу, свести к минимуму или совсем избежать контроля. Те, кто наделен подобными чертами характера, будут чувствовать себя более счастливыми и производительнее трудиться, если правил и ограничений будет как можно меньше. Они могут проявлять негативное отношение к тем, кто нуждается в правилах. В ответ могут столкнуться с требованиями соблюдения правил, так как последствия их неорганизованного поведения приходится устранять тем, кто уважает правила. Различия в потребности структурирования могут стать причиной конфликтов.

Как же управлять подобными людьми? Основное требование состоит в том, чтобы они вносили свой вклад в общее дело. Направлять их должно руководство, на котором лежит задача точно определить, что от них требуется, и довести это до их сведения на возможно более высоком уровне. На самом высшем уровне мы можем оперировать такими понятиями, как отдача с вложенного капитала или требуемый вклад в исследования, причем в понятиях возможно более общих, но при этом соответствующих потребностям организации. Как-то мы встретились со старшим аудитором по налогам и акцизам, чья потребность в факторе 3 равнялась нулю и чье поведение полностью подтверждало этот показатель. Например, его можно было мотивировать общим требованием выявить мошенничество в конкретной области.

Возникает проблема, как же согласовать низкие потребности в структурировании и организованности с потребностью организации систематизировать деятельность и вести учетные записи. Если подобный работник занимает достаточно высокий пост, можно было бы обеспечить его помощниками, которые заботились бы об этой стороне бизнеса. Но такое решение не помогло бы, если этот старший сотрудник относится к помощникам свысока, бесцеремонно, принуждая их иметь дело с неадекватной информацией и снисходя до лишь минимального сотрудничества; такая манера поведения вполне возможна. Разрешить подобную ситуацию можно, добившись от коллеги с низкой структурной потребностью понимания того, насколько компания может извлечь выгоду из отсутствия у него подобной потребности, и объяснив, что полноценная польза от него для компании возможна только в случае административного сотрудничества. Эту точку зрения, вероятно, потребуется внушать ему неоднократно. Руководство может дополнять это требование, помогая ему развивать конструктивные взаимоотношения с администрацией: как если бы административная сторона

бизнеса осуществлялась с учетом его особенностей. Руководству компании следует осуществлять наблюдение за ним и решить, требуется ли регулярное повторение мотивационных усилий.

Если у такого человека нет помощника и компания не способна ему его предоставить, могут возникнуть проблемы. Напомним, что мы должны открыто признавать отсутствие у данного индивидуума потребности в структурировании работы и соразмерять с выгодой от его деятельности и заставлять его предоставлять всю необходимую информацию или административную работу. Может возникнуть проблема, заключающаяся в том, что он будет воспринимать нас как ворчунов и придира. Наилучшим подходом в этом случае будет попытка мотивировать такого работника с некоторой долей юмора и иногда показывать гнев: «Как мы можем справиться с этим важным делом, когда нам приходится иметь дело с таким горе-администратором? Давайте прекратим это безобразие!». Если работник вновь станет уклоняться от сотрудничества и баланс «усилия/поощрение» будет нарушен, т.е. если требуется слишком много усилий, чтобы обратить на пользу компании его отсутствие потребности в структурировании, тогда следует подумать о том, а есть ли у него будущее в нашей компании.

Рассматривая потребность работника в структурировании и организации работы, руководство компании должно принимать во внимание тот факт, что эти потребности могут меняться под влиянием времени и обстоятельств, повышаясь в периоды неопределенности и перемен и снижаясь в условиях стабильности положения. Так, человек с низкой потребностью в структурировании, переживая, например, процедуру развода, вероятно, будет стремиться на какое-то время к определенной стабильности и может пожелать найти ее на собственной работе. На некоторое время его склонность к неопределенности может снизиться. И наоборот, у нас есть совсем небольшое подтверждение того, что люди с очень низкой потребностью в структурировании работы фиксируют еще более низкий показатель этой потребности при повторном прохождении ими тестирования в период нестабильности и перемен в личной жизни. Похоже, что этого следует ожидать от тех, у кого при первичном тестировании значение важности этого фактора ниже 10 баллов.

Фактор 3, фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Людей с высокой потребностью в структурировании работы и в высоком заработке можно мотивировать, поместив их в такую ситуацию, в которой две эти потребности не вступают в конфликт. Однако справедливо было бы утверждать, что люди, живущие по правилам, обычно не имеют высокооплачиваемой работы. К этой категории можно отнести среднего провинциального адвоката, а также офицеров полиции, которые по роду работы призваны укреплять и охранять установленные законы и правила.

И тем не менее высокая структурированность и высокие заработки сосуществуют. Людей с подобной мотивацией можно разделить на две большие категории: на тех, кто прежде, чем получить деньги, должен осуществить какую-либо деятельность (бизнес), и тех, кто не должен. Сначала обратимся к рассмотрению тех, кто должен заниматься бизнесом для получения своего вознаграждения. Таких людей можно встретить, скажем, в сфере финансовых услуг. Главная цель этого бизнеса — зарабатывать деньги и избегать неприятностей, строго соблюдая установленные порядки и правила. Люди с высокой потребностью в структурировании работы скрупулезно придерживаются всех правил и требований отрасли и поэтому идеально подходят для занятия этим бизнесом, защищая его от санкций со стороны регулирующих органов.

Для руководителей проблема заключается в том, что люди с высокой потребностью в структурировании работы и высокой потребностью в большом заработке мало склонны к поиску новых клиентов и проявлению какой-либо инициативы, которая и определяет развитие бизнеса. Они скорее хотели бы выполнять переданные им заказы, а не искать их самостоятельно. Таким образом, хотя сотрудники с подобной мотивацией и более надежны в отношении соблюдения процедур и правил и более исполнительны, ими, вероятно, требуется постоянно руководить. Если их руководители превыше всего ценят умение соблюдать правила

и нормы, они должны попытаться создать ситуацию, в которой эти сотрудники смогут зарабатывать достаточно денег, чтобы удовлетворить свою потребность. Если же сделать это не представляется возможным, тогда может возникнуть внутренний конфликт между двумя конкурирующими стремлениями. В конце концов, потребность в структурировании работы возобладает, и деньги будут при возможности заработаны где-либо еще.

Рассмотрим вторую большую категорию тех, у кого высоки потребности как в структурировании работы, так и в большом заработке. Их можно встретить в тех областях деятельности, где высоко оплачивается соблюдение порядков и правил. Примером могла бы служить способность составлять компьютерные программы на непостижимом для непосвященных языке программирования, спрос на которые высок, а число квалифицированных специалистов ограничено. В этих условиях мотивация относительно проста: сделайте поощрение пропорциональным ценности готового программного продукта, и эти люди будут сами себя мотивировать в процессе работы над ним. Если в рамках подобного заказа имеется широкий простор для разнообразных вариантов, может возникнуть проблема обеспечения качества, а также количества. Важной составной частью мотивации должно стать уточнение требований к качеству продукта перед началом работы. Тогда можно заключить контракт, в котором будет четко зафиксировано, что требуется сделать, и это позволит избежать проблем, вызванных неопределенностью, которые для таких людей являются особенно демотивирующими. Вероятно, было бы целесообразно включить в контракт пункт о регулярном пересмотре условий, так, чтобы в случае возникновения новых проблем в контракт можно было внести изменения, справедливые по отношению к обеим сторонам, с учетом возможной стоимости предоставляемых услуг в условиях дефицита.

В целом же, по-настоящему высокие заработки имеют тенденцию приходить к тем, у кого низка потребность в структурировании работы и высока потребность в больших заработках. Подобные люди толерантны по отношению к неопределенности и рискам; они способны воспользоваться ситуацией в областях, где правила еще не установлены. Они чаще всего достигают успеха, когда ничем не связаны, могут быстро реагировать и использовать возможности по мере их возникновения. Проблемой может стать их неумение создать структуру или работать со структурами, необходимыми для закрепления результатов их усилий или для удержания и развития достигнутого ими успеха. Однако, будучи достаточно беспечными, они могут потерпеть полный провал, и это, естественно, следует иметь в виду.

Такие люди не любят, чтобы их контролировали. Они ценят свободу даже выше, чем деньги. Их мотивация — дело деликатное, связанное с налаживанием контакта с ними и предоставлением им необходимой свободы зарабатывать деньги, но при этом с постоянным присмотром за тем, чтобы они соблюдали требования организации-работодателя в области правил и норм. Когда они приступают к работе, следует попытаться установить для них минимальное количество основополагающих правил и желательных результатов. Нужно попытаться установить автоматический мониторинг их деятельности, а затем предоставить им свободу, соразмеряя ее с потребностью быть информированными. Подобная мотивация требует времени, так что ее можно позволить себе только в случае, если она принесет ожидаемые результаты. Последствия неспособности установить подобный контакт с такими людьми могут быть огромными и деструктивными.

Наконец, есть еще люди с высокой потребностью в структурировании работы и низкой потребностью в деньгах. Не следует допускать, чтобы их высокая потребность в следовании правилам тормозила деятельность организации. С ними можно работать, используя их прочие мотиваторы, например, стремление к достижениям.

Фактор 3, фактор 2 (физические условия работы)

Люди с высокой потребностью в структурировании работы предпочитают всегда точно знать свое рабочее место, т.е., где расположен их рабочий стол, быть уверенными, что шкаф с документацией находится поблизости. Что они никогда не полюбят, так это «горячий рабочий стол» или необходимость, приходя на работу, занимать пустующее рабочее место. Они также становятся чрезмерно взволнованы, если приходится переезжать в другой кабинет или другое

офисное здание. Наше исследование дает основания предположить, что для значительного количества людей с высокой потребностью в структурировании работы характерны повышенные потребности в хороших бытовых условиях работы. Прежде всего, высокие потребности в структурировании работы требуют порядка и ясности, и поэтому потерянная, но расставленная в определенном порядке мебель предпочтительнее для них, чем новая мебель, но поставленная кое-как, что символизирует для них нестабильность.

Таким образом, совершенно ясны их мотивационные потребности: обеспечение стабильных условий работы. Но любая стабильность не вечна. Если предстоит переезд в другое помещение, следует потратить максимально возможное время на разъяснения необходимости переезда, нового порядка в новом помещении и на ответы на вопросы. Мы должны попытаться решить все возникающие при переезде проблемы заблаговременно, пока сам переезд еще не начался. Если это не представляется возможным, следует попробовать предложить им некоторые элементы внешней стабильности, например, позволить принести из дома семейные фотографии и расставить их на своем рабочем столе. Тогда по крайней мере хоть что-то будет создавать у них иллюзию незыблемости.

В наихудшем случае они сочтут, что ситуация слишком нестабильна и беспокойна и предпочтут покинуть организацию.

Фактор 3, фактор 4 (социальные контакты)

Люди с высокой потребностью в структурировании работы и не менее высокой потребностью в социальных контактах склонны встречаться со многими людьми, но предпочитают делать это в безопасной обстановке. Например, налоговый инспектор, ответственный за налог на добавленную стоимость, уверенно чувствует себя, встречаясь с теми налогоплательщиками, с которыми он предварительно обсуждал законодательство в области НДС. Инспектор дорожной полиции может испытывать удовлетворение, общаясь с людьми, поскольку порядок и исход этих встреч жестко и однозначно регламентированы законодательством. Однако те, у кого структурные потребности чрезмерно завышены, могут счесть даже такой характер контактов неприемлемым. Например, могут возникнуть проблемы, выходящие за пределы строго регламента, или контакты могут обостриться. Для мотивации таких людей следует позволить им осуществлять социальные контакты на знакомой для них почве и таким образом строить основу их контактов, чтобы они всегда могли следовать заранее намеченному формату бесед. С такими людьми, насколько это возможно, следует избегать неожиданностей. Если все же что-то неожиданное произошло, отведите время на то, чтобы выслушать описание трудностей, с которыми они столкнулись, помогите им оценить ситуацию в целом. Особенно сложные проблемы следует проанализировать более тщательно, чтобы они могли наилучшим образом включиться в общую структуру.

Обладатели потребности в структурировании ниже среднего уровня — это люди наиболее безразличные к обстоятельствам, в которых проходят их встречи с людьми; они готовы осуществлять свои социальные контакты в неорганизованной непредсказуемой среде. Подобные люди способны управлять контактами, но могут не искать их специально. В отношении мотивации следует удостовериться, что уровень их контактов не становится чрезвычайно высоким.

Фактор 3, фактор 5 (взаимоотношения)

Те, кто наделен высокой потребностью в структурировании работы, как ожидается, должны стремиться к установлению длительных, а не краткосрочных контактов с людьми, даже с теми коллегами, кому они мало симпатизируют, но по крайней мере знают, что от этих людей можно ожидать! Наши исследования подтвердили, что это вполне вероятно.

В отношении мотивации следует потакать этой потребности в стабильности и держать людей с высокой потребностью в структурировании вместе в той мере, в какой это соответствует интересам бизнеса. Если это не представляется возможным, надо сделать так, чтобы они по крайней мере имели связи друг с другом, или время от времени работали сообща в рамках какого-либо проекта, специального задания, или встречались на регулярно проводимых собраниях. Группы людей с высоким уровнем родственной потребности в

структурировании работы могут проявлять сопротивление переменам. Если мы собираемся ввести изменения, возникает опасность их демотивации. Может быть полезным каким-то образом показать им, что перемены позволят им продолжать взаимоотношения, тогда как сопротивление нововведениям чревато их разрывом. Мы не должны ожидать от этого подхода слишком много в ситуациях, когда стремление к организованности может оказаться гораздо сильнее, чем потребность во взаимоотношениях.

В интересах мотивации руководство могло бы, вероятно, особо не заботиться об удовлетворении потребности в факторе 5, но при этом, как и раньше, контролировать ситуацию в случае возникновения проблем, которые могут включать конфликты между потребностями в строгой организации работы и потребностью в общении.

Фактор 3, фактор 6 (признание)

Как крайний случай люди с высокими потребностями в структурировании работы и в признании их заслуг очень уязвимы. Если им сопутствует успех, они получают признание, удовлетворяющее их потребность действовать в рамках установленных правил. Секретари компаний, обеспечивающие соблюдение компанией законодательства, поддерживающие добрые взаимоотношения с акционерами и представителями закона, могут получать постоянное одобрение и признание от благодарного и внимательного руководства. Следовательно, они будут хорошо мотивированы.

Если же они неудачливы, их могут воспринимать как сотрудников, выполняющих тяжелую монотонную работу, которые делают все необходимое для бизнеса, и в этом случае речь не идет о признании, которого они желают. Тогда они начинают выискивать такие механизмы, которые позволили бы им удовлетворить обе свои потребности. Если они не могут осуществить этого на работе, то могут, например, вступить в профессиональную ассоциацию, вероятно, даже заседаая в комитете по процедурным вопросам и разрабатывая правила и процедуры. Так они находят среду, в которой могут удовлетворить как потребность в организованности, так и стремление к завоеванию признания. Если эти потребности не получается удовлетворить в рамках работы, они могут быть мотивированы предложением и поощрением осуществлять подобную деятельность вне компании, например, выступать в качестве представителя своего работодателя. Их вновь обретенный престиж поможет им осуществлять структурированную работу в компании, за которую они практически не получают признания.

Те, у кого высоки потребности в структурировании работы в сочетании с низкой потребностью в признании, готовы выполнять работу с элементом строгой регламентации, не будучи в центре внимания. Вне работы они могут, например, с удовольствием работать аудитором в сфере благотворительности. Докладчик читает проверенные ими отчеты. Председатель благодарит их. Раздаются рассеянные аплодисменты, и их назначают на эту должность и на следующий год. Работа должна быть сделана, и они счастливы выполнять, заслуживая самое минимальное признание. Проблемой таких людей может стать опасность, что их работу так и не заметят. Они будут продолжать выполнять рутинную работу, которая в конце концов перестанет соответствовать требованиям, поскольку за ними нет контроля со стороны руководства и они не совершенствуются профессионально. Постепенно утрачивая гибкость и способность воспринимать требования перемен, они делаются демотивированными и как бы достигают пика своих возможностей. И тогда уже ни они сами для себя, ни кто-либо другой для них ничего сделать не могут. Поэтому в отношении потребностей мотивации существенно важно, чтобы руководство уделяло им внимание и по возможности вовлекало бы их в процесс постепенных перемен. Нельзя допускать, чтобы у них сформировалось представление об отсутствии всяких перемен.

Те, у кого низка потребность в структурной составляющей работы, но высока потребность в признании своих заслуг, могут делать все то, что приносит признание, но при этом игнорировать структурные и процедурные требования, даже, вероятно, требования организации. Мотивация таких работников должна состоять в жесткой обусловленности получения признания только в случае выполнения всех установленных в компании норм и

правил, но если они выполнены, следует публично признавать их успехи. Им следует дать также понять, что высшее руководство проинформировано об их достижениях и их действия получили полное одобрение. В данном случае последовательность абсолютно необходима, признание всегда следует оказывать, когда задание ими выполнено хорошо, и следует отказывать им в признании, если оно выполнено с нарушениями. Тогда они быстро усвоят этот урок.

Фактор 3, фактор 7 (стремление к достижениям)

Люди с высокой потребностью в структурировании работы и высокой потребностью в достижении целей могут обнаружить, что эти два стремления-близнеца работают как на них, так и против них. Эти два внутренних импульса работают в одном направлении, когда поставленная задача (которая потом будет оценена) находится в рамках требований структурно-организованной среды деятельности. Когда интересы индивидуума и организации совпадают, его мотивация очень упрощается. Человека стимулирует достижение поддающейся оценке цели, выверенной на соответствие установленным правилам, при хорошо налаженной регулярной обратной связи. При наличии поддержки деятельность таких людей получает импульс как бы изнутри. В идеале всегда следует соблюдать соответствие между тем, что должно быть сделано, и подлежащими исполнению правилами.

Мотивация сильно затрудняется, когда эти внутренние импульсы противоположно направлены, т.е. то, что следует сделать, противоречит правилам. Проблема усугубляется в случае возникновения конфликта между введенными правилами и теми, которые данный работник полагает уместными. Если источником конфликта является противоречие вновь введенных правил внутренней потребности в достижениях, может возникнуть действительно серьезная проблема. Внутренние импульсы действуют друг против друга с преобладанием потребности в структурировании, а это может привести к разочарованию и стрессу. Такая ситуация может возникнуть, например, когда интересы безопасности или качества производимого продукта вступают в противоречие с объемом производства.

В подобной ситуации следует начинать с организационных потребностей. В какой степени организации требуется соблюдение правил? Если это соблюдение жизненно необходимо, то последствия несоблюдения могут, возможно, привести к опасности судебного преследования компании или к неоправданному риску. Такие правила должны быть встроены в ежедневное функционирование компании. Руководство должно установить систему наблюдения за сделками, чтобы следить за соблюдением правил, и организовать мониторинг и систему оперативного оповещения о нарушении правил. При этом следует избегать всякой нечеткости и неясности, они могут быть двусмысленными для людей с высокой потребностью в правилах и нормах. Лучше создать такую среду, в которой малейшее отклонение от правил просто невыносимо. При таких условиях мотивация требует больших затрат времени, и могут найтись люди, полагающие что эти усилия чрезмерны. Вероятно, следует их подтолкнуть к смене работы или перевести на другой участок.

Если стремление к достижению целей имеет большую важность для организации, тогда нарушение правил может восприниматься ею более спокойно. Например, использование неправильных закупочных кодов может вызвать неудобство и застопорить работу, но с ним можно смириться, если удовлетворены потребности бизнеса. В этих условиях мотивация должна быть направлена на разработку измеримых показателей и системы обратной связи, скорее с просьбой, нежели требованием, пользоваться правильными кодами закупки. Сотрудникам с высокой потребностью в структурировании работы следует «разрешить» нарушать правила, хотя для них такие действия могут показаться стрессовым шагом. Если их потребность в структурировании работы невысока, они почувствуют, что им стало проще работать, и могут, без сомнения, найти особую притягательность в нарушении правил.

Мотивация работников с сильно развитым стремлением к структурированию работы и слабо выраженным стремлением к достижению целей может стать целой проблемой. Подобные люди просто не желают ничего добиваться, или не хотят стремиться к большему, чем то, что они имеют. Если для организации приемлема работа на уровне, чуть

превышающем обычный, тогда главным мотиватором может стать попытка поднять уровень эффективности их деятельности путем использования таких методик, как установление контрольных показателей. Это сразу даст понять работникам, какой уровень работы от них требуется, т.е. будет стимулировать их и поможет достичь этих показателей. Если же они неспособны или слишком негибки, руководство должно решить для себя, стоит ли поддерживать их косности или низкой эффективности тех выгод, которые они приносят компании.

В целом сочетание низкой потребности в структурированности и высокой потребности в достижениях дает работнику возможность делать все необходимое для достижения цели. Таких людей лучше всего держать подальше от участков работы, требующих соблюдения норм и правил. Вне подобных участков они могут работать очень продуктивно.

Фактор 3, фактор 8 (власть и влияние)

Мотивация тех, кто наделен высокой потребностью в структурировании работы и высокой же потребностью во власти и влиянии, требует особого внимания. Следует точно выяснить, на каком поприще они желают проявлять власть. Если их внутренний импульс направлен на установление порядка и процедур применительно к тем людям, которые сами стремятся к порядку и соблюдению правил, тогда эти люди будут успешны и признаны. Их можно мотивировать, обратившись к ним с призывом навести порядок там, где требуется четкость структуры и процедуры. Проблемы могут возникнуть, если они попытаются распространять свои требования на других, вне пределов их области деятельности в компании, на тех, кто может не иметь повышенной потребности в соблюдении правил, или на тех, кто полагает, что выдвинутым требованиям слишком неудобно соответствовать. Например, отдел логистики и снабжения может иметь разработанный набор внутренних процедур, но они могут оказаться слишком большим требованием для прорабов на строительных площадках.

Мотивация этих людей состоит в поощрении их применять процедуры соответствующим образом, но при этом они должны отдавать себе отчет, что не все могут разделять их стремления к порядку и предсказуемости. Следует напоминать им, что, как показывает опыт, стихийное превратить в упорядоченное невозможно; следует также наблюдать за тем, чтобы они разрабатывали только такие процедуры, которые легки для применения теми, кого природа не в такой большой степени наделила любовью к правилам. Тех, у кого высокая потребность к структурам и правилам сочетается с низкой потребностью во власти и влиянии, следует направлять на участки, требующие точного соблюдения норм и правил и дать им возможность развиваться на этом поприще.

Те же, кто не является приверженцем структур и правил, но имеет высокую потребность во власти и влиянии, добьется, вероятно, наибольшего успеха в ситуациях, связанных с неопределенностью и значительной переменчивостью. Обладатели низкой потребности в структурировании работы, возможно, сделают все, что может потребоваться, чтобы выполнить задание, даже нарушая при этом правила. Если правила вообще отсутствуют, тем лучше. Если отсутствуют установленные требования к результату, это тоже приемлемо. Наша задача в данном случае состоит в том, чтобы направить их энергию на решение задач компании. Если они сориентированы подобным образом, можно поощрять их использовать свое влияние. Их дополнительная проблема может заключаться в том, что если они не видят потребности в структурах и в приложении усилий к их введению или если отсутствует кто-либо, на кого можно распространить структурные требования, то, по их мнению, организация может погрузиться в хаос. Тогда мотивация потребует поощрять этих людей использовать свое стремление к влиянию во имя преимуществ, а также помочь им понять, что структуры все же нужны, и что они являются проверкой приемлемости использования влияния. Следует напоминать им, что организации, потерпевшие крах и прекратившие свое существование из-за слабой организации работы, имели и плохой моральный климат.

Фактор 3, фактор 9 (разнообразие и перемены)

Те, у кого высокая потребность в организации работы и в равной степени высокая потребность в ее разнообразии, испытывают серьезные проблемы с работой. Четкое

структурирование работы требует стабильности и предсказуемости, разнообразие предполагает недостаток предсказуемости. Люди с высокой потребностью в четком структурировании могут испытывать значительный стресс и неспособность выполнять работу, если поставлены в условия постоянных подвижек и изменчивости; это справедливо, даже если они сами стремятся к разнообразию. Их способность терпеть перемены может возрасти, если перемены хорошо продуманы, т.е. заранее предопределен конечный результат и установлен новый набор правил. Их можно поддержать еще больше, если помочь изучить новые правила заблаговременно до их введения. Поскольку на практике вводимые перемены не всегда бывают тщательно продуманными, не уделено нужное внимание к мелочам и деталям, люди с высокой потребностью в структурировании работы и в ее разнообразии могут пережить сильный стресс. Они могут ожидать, что получают от руководителей необходимые разъяснения. Вероятно, руководители эффективно используют рабочее время, если разъяснят таким людям суть планируемых перемен и обратятся к ним с просьбой помочь установить новые правила, которые будут соответствовать новым условиям. Подобный активный подход гораздо в большей степени мотивирует их.

Те, кто нуждается в высокой степени структурирования работы и почти не испытывает потребностей в переменах, захотят работать в предсказуемой обстановке, выполняя регламент и процедуры, являющиеся существенной частью деятельности эффективной и надежной организации. Они сами надежны и предсказуемы. Для того чтобы структура не стала вещью в себе, следует позаботиться о том, чтобы привести их потребность в структурировании в соответствие с организационными потребностями в этой области, и не более того. Для дополнительной мотивации, пожалуй, следует обратиться к их другим потребностям, таким как, скажем, потребность в достижении целей или в признании заслуг.

Фактор 3, фактор 10 (креативность)

Хотя этого трудно ожидать, но люди могут чувствовать себя комфортно, сочетая в своей натуре стремление к порядку и регламентации со стремлением к креативности. Причина, объясняющая этот феномен, проста: в сфере промышленности и коммерции, чтобы проявлять креативность, следует знать соответствующие правила и требования. Такие люди часто также работают в пределах ограничений, вводимых требованиями клиентов. Примером может служить архитектор или составитель рекламных объявлений. В их работе имеется существенный элемент креативности, но при этом архитектор должен знать строительное законодательство и удовлетворять требования клиента, а автор рекламы должен знать как требования, предъявляемые к рекламным объявлениям, так и требования к содержанию рекламы. Следовательно, налицо сосуществование двух факторов.

Как следует мотивировать таких сотрудников? Для этого необходимы четкие инструкции, стандарты и протоколы и уверенность в том, что они тщательно продуманы и не будут постоянно меняться. Если они все же меняются, сотрудник с креативными способностями становится дезорганизованным и индифферентным. Разработка правильных инструкции представляет существенную проблему в промышленности и торговле. В некоторых отраслях некорректные инструкции стали почти правилом, влекущим за собой совершенно ненужное переделывание работы. Мотивация сопряжена с тем, чтобы сделать очевидными усилия по разработке инструкций, так как необходимость переделывать выполненную работу мучительна. Поддержкой наших усилий будет открытое признание того факта, что в деятельности компании, будь то строительное законодательство или что другое, соблюдение правил и требований имеет особое значение. Тогда в пределах намеченных ограничений работнику предоставляется максимальная свобода для проявления креативности: пространство между установленными границами.

Те, у кого потребность в порядке и структурах высока, а потребность в креативности понижена, будут мотивированы через другие факторы мотивации. Следует сделать это, в противном случае возникает опасность, что они могут создать структуру как вещь в себе, от которой организации не будет никакой пользы, кроме вреда.

Фактор 3, фактор 11 (самосовершенствование)

Люди с высокой потребностью в структурировании работы и высокой потребностью в самосовершенствовании в наибольшей степени склонны совершенствоваться в областях, где царят законы и правила, таких как юриспруденция, бухгалтерский учет, а также, вероятно, в сферах, основанных на соблюдении всевозможных ритуалов. Их подход к учебе также может носить структурированный характер. Они предпочитают посещение лекций и организованное изучение с заранее известным конечным результатом. Им должны нравиться учебные планы, расписание занятий, вероятно, они чувствовали бы удовлетворение от официально установленной необходимости обучаться; преподавателя они рассматривают как эксперта, от которого набираются мудрости. Они будут рады возможности посещать курсы; будут мотивированы предоставлением им возможности для организованного обучения. Если они обладают высокой потребностью в признании, то могут пожелать в конце обучения получить соответствующую квалификацию, они также будут рады сдать экзамены, если это представляется необходимым. Их следует мотивировать, внимательно прислушиваясь к их предпочтениям и принимая их в расчет.

Люди с низкой потребностью в структурировании работы и высоким стремлением к самосовершенствованию гораздо более склонны выбирать себе вид деятельности с «нечеткими рамками», где велика роль интуиции и опыта или где имеется элемент большей свободы и отсутствуют точные конечные выводы, где есть еще поле для самостоятельных исследований и разработки нового. Они всегда готовы работать в более неопределенной области, обучаясь на практическом опыте и в ходе проведения исследований. Они спокойно относятся к отсутствию установленных целей и заранее заданных результатов, а вероятно, примирятся и с отсутствием у себя квалификации. Они будут иметь мотивацию хорошо работать, если их поместить в ситуацию, в которой они смогут получить опыт и знания в процессе работы. В этом случае их потребность в признании будет удовлетворена осознанием того, что они научились, внешним подтверждением, так как им будут поручать работу, требующую обладания опытом и навыками, которые они уже накопили. Мотивируя таких работников, необходимо всегда быть в курсе того, что они делают и чему уже научились. Некоторые достигнутые ими результаты будет трудно зафиксировать. Но это не делает их менее ценными. В то же время потребуются тщательная совместная с ними оценка их достижений, чтобы определить, в каком направлении должно идти их дальнейшее совершенствование.

Фактор 3, фактор 12 (интересная и полезная работа)

Индивидуумы с высокой потребностью в структурировании работы и высокой же потребностью в том, чтобы работа была интересной и полезной, не смогут действовать, пока их потребности в четкой организации не будут удовлетворены. Только после того, как это будет сделано, они смогут проявлять интерес к своей работе. Нашей первейшей мотивационной задачей должно стать обеспечение их потребности в организационных правилах и процедурах. Затем следует обдумать, в какой степени работа представляется им интересной и полезной. Если степень структурированности работы их удовлетворяет, тоща они терпимее отнесутся к работе, которая не является слишком уж интересной. Однако в долгосрочной перспективе следует попытаться уравновесить потребности организации и личные потребности.

Наше исследование показало наличие слабой обратной корреляции между потребностью в структурировании и потребностью в интересной работе. Индивидуумы с сильно развитыми стремлениями к порядку и структурам проявляют потребность в интересной работе ниже среднего уровня. Они могут быть серьезно демотивированы или вообще не способны работать на интересной, но не регламентированной работе. Аналогично, те, кто мало нуждается в нормах и правилах работы, показывают тенденцию к получению работы, которая им интересна. Мотивация тех, у кого структурирование работы не является ярко выраженной потребностью, связано с тем, чтобы ввести минимальное количество правил и попытаться установить соответствие между личными и организационными интересами. Демотивация

может иметь место, если интересная или полезная работа строго регламентирована. Руководство может мотивировать таких работников сокращением уровня структурирования или проведением консультирования персонала, чтобы помочь справиться со стрессом, если сократить количество правил и процедур не представляется возможным.

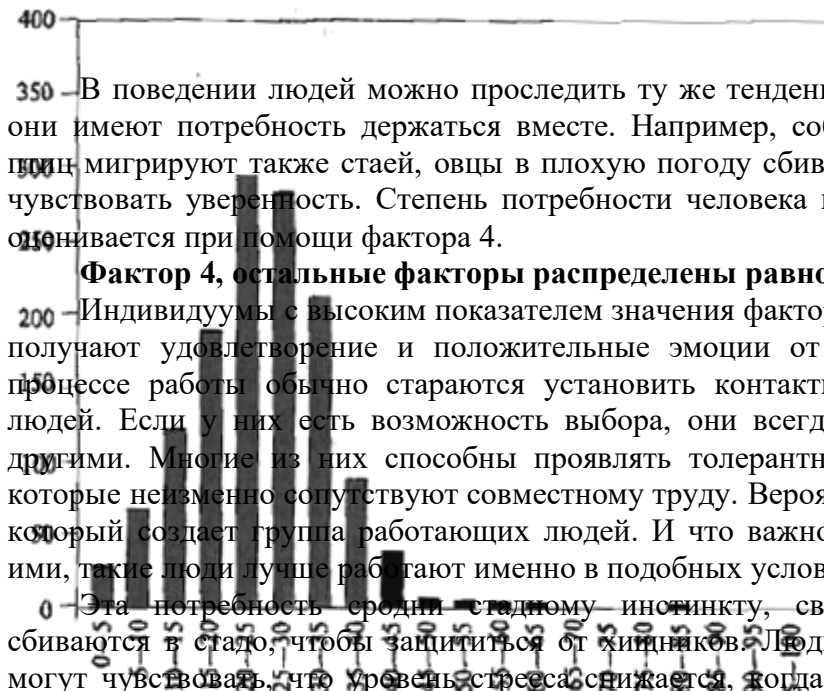
Фактор 4

Социальные контакты

Максимальное зафиксированное значение — 81

Минимальное зафиксированное значение — 0

Мода — 27; медиана — 25



В поведении людей можно проследить ту же тенденцию, что и в поведении животных: они имеют потребность держаться вместе. Например, собаки охотятся стаей, многие виды птиц мигрируют также стаей, овцы в плохую погоду сбиваются вместе, чтобы согреться и чувствовать уверенность. Степень потребности человека в подобных социальных контактах оценивается при помощи фактора 4.

Фактор 4, остальные факторы распределены равномерно

Индивидуумы с высоким показателем значения фактора 4 любят общаться с людьми, они получают удовлетворение и положительные эмоции от того, что окружены другими. В процессе работы обычно стараются установить контакты с широким кругом интересных людей. Если у них есть возможность выбора, они всегда предпочтут заботу в контакте с другими. Многие из них способны проявлять толерантность к окружающей суете, шуму, которые неизменно сопутствуют совместному труду. Вероятно, им даже нравится гул голосов, который создает группа работающих людей. И что важно иметь в виду тем, кто руководит ими, такие люди лучше работают именно в подобных условиях.

Эта потребность — средний стадному инстинкту, свойственному животным, которые сбиваются в стадо, чтобы защититься от хищников. Люди с подобной потребностью также могут чувствовать, что уровень стресса снижается, когда они находятся в сообществе себе подобных, они склонны обсуждать с другими свои семейные и личные проблемы, свято веря в поговорку о том, что если бедой поделиться, она наполовину сократится.

В роли руководителей люди с высоким показателем фактора 4 могут столкнуться с необходимостью просить своих подчиненных сделать то, что они делать не хотят. Здесь может возникнуть конфликт между потребностью в единении с другими и необходимостью отдать непопулярное распоряжение. Типичный выход из подобной ситуации заключается в том, чтобы сначала отдать это пресловутое распоряжение, а затем примкнуть к другой группе сотрудников, всегда оставляя себе возможность восстановить в дальнейшем контакты с «обиженным». Интересно отметить, что мы встретили удивительно много людей, работающих на финансовых рынках и в сфере услуг, которые, похоже, осуществляют контакты только при помощи компьютера или телефона. Однако значение рассматриваемого показателя у них колеблется в пределах среднего значения.

Тех, у кого данный показатель очень низок, никак нельзя заподозрить в неспособности поддерживать социальные контакты; они скорее всего в них просто не нуждаются или по крайней мере нуждаются не так часто и не в таких больших дозах, как другие. Они могут испытывать антипатию к другим, могут предпочитать одиночество, получать удовольствие от работы, например, наедине с компьютером, и сожалеть о времени, потраченном на разговоры с другими сотрудниками.

Один респондент, у которого значение фактора 4 составило всего 3 балла, заметил, что, несмотря на умение ладить с другими людьми (и это нашло подтверждение в ходе семинара с

его участием), ему иногда становится жалко своего внимания, которого они добиваются. Он рассматривает своих работников скорее как докучливых детей, которые больше, чем следует, отрывают его от работы, требуя указаний и подтверждений правильности совершаемых ими действий. Низкий показатель фактора 4 никак не влияет на его поведение, он не отказывается обращаясь к нему работникам во внимании, но в целом относится к ним явно негативно.

Фактор 4, фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Те, у кого высока потребность в социальных контактах, могут либо стремиться к деньгам, либо нет, в зависимости от того, с каким кругом людей они желают общаться и что со своей стороны они могут предложить своим будущим компаньонам. Если их потребность в деньгах низка, они склонны общаться с людьми, которые также не особенно стремятся к высоким заработкам. Те же, у кого эта потребность ярко выражена, несомненно захотят общения со своими единомышленниками в этой области.

Мотивация в данном случае вполне однозначна. Те, у кого потребность в высоком заработке слабо выражена, захотят работать в дружеской обстановке, где можно поболтать с другими сотрудниками. С ними могут возникнуть проблемы, даже если им приходится проводить в одиночестве совсем недолгое время. Они будут изо всех сил стремиться работать в группе, либо регулярно в свое рабочее время, либо в составе рабочих групп по решению проблем. Организационная культура должна носить открытый характер, не воздвигая между работниками барьеры. Иными словами, автократический стиль руководства, при котором работники изолированы друг от друга и принуждены работать в отдельных помещениях, не подходит для них и будет порождать у них стресс. Для подобных людей наилучшим вариантом постановки задач будет ориентация на группу, а не на индивидуального работника. Следует поощрять работников к взаимодействию, создавать возможности для межфункциональных и межуровневых контактов. Если компания имеет соответствующий технологический уровень, описания навыков и опыта всех работников должно быть помещено в сеть интранет, к которой имеют доступ все сотрудники. Все внутренние мероприятия, проводимые компанией, — от занятий по профессиональной подготовке в течение рабочего дня до выездных тренингов — должны планироваться таким образом, чтобы обеспечить этим сотрудникам пребывание вместе. Издаваемый компанией журнал для внутреннего пользования должен изобиловать новостями о сотрудниках компании. Следует также предусмотреть возможности для контактов с клиентами. Социальный аспект работы — возможность находиться вместе — следует рассматривать как первостепенный.

Даже в отношении тех людей, у которых довольно велика потребность в высоких заработках, при организации работы следует делать упор на ее социальный аспект. Однако в настоящее время «общественной валютой» являются деньги, поэтому стремление к социальным контактам должно быть финансово оправданным. Иными словами, сейчас мы рассматриваем людей, работающих совместно со своими коллегами с целью зарабатывать деньги. Если наши сотрудники — именно такие люди, то нам потребуются схемы стимулирования, которые должны быть нацелены на то, чтобы собирать, сплачивать сотрудников, а не разъединять их. Главный упор следует делать на коллективных схемах стимулирования; но если используются индивидуальные схемы стимулирования, то надо быть абсолютно уверенными (хотя это весьма трудно), что они не порождают потенциал для разъединения людей. Это подразумевает исключение любой возможности выяснения того, кто из сотрудников реально обеспечил поощрение, полученное за выполнение конкретного задания. Если же это возможно, то могут иметь место два исхода. Первый состоит в том, что преобладающая потребность в социальных контактах будет означать согласие работников разделить между собой поощрение, что снизит эффект, который призвано производить материальное стимулирование; второй же исход может вылиться в ссоры, что приведет к нарушению социальной гармонии в коллективе и его разъединению.

Фактор 4, фактор 3 (структурирование)

Между потребностью в краткосрочных социальных контактах и потребностью в структурировании работы нет никакой несовместимости. Те, у кого высока потребность в

факторе 4 и в четкой структуре выполняемой работы, будут чрезвычайно рады работать в крупной бюрократической организации с устоявшимися традициями, где каждый работник знает свое место, где перемены нечасты и где после тяжелого рабочего дня ощущаешь усталость хорошо потрудившегося человека. Рутинность работы скрашивается обсуждением новостей и слухов, а также незначительными переменами в политике управления офисом.

Там, где все сотрудники организации или подразделения характеризуются высокой потребностью в факторе 4, мотивация чрезвычайно проста и однозначна. Насколько это возможно, ее следует строить на коллективной основе. Тогда результатом всех дискуссий, споров и обсуждений будет либо усиление структурирования работы, либо ее разъяснение. В крайнем случае, разговоры будут крутиться вокруг правил и положений, а также того, что и как следует делать. Это может дать повод поворчать о бюрократии, но в конечном итоге она будет рассматриваться как некоторая гарантия, обеспечивающая комфорт в беспокойном неустойчивом мире, а ворчание не следует принимать близко к сердцу. В таких организациях собрания работников воспринимаются как возможность собраться вместе для того, чтобы подбодрить друг друга, почувствовать единение с коллективом, соблюсти традицию. Результаты собрания сами по себе не будут иметь особого значения. Это истоки зарождения «народного парламентаризма», конечным продуктом которого будет само социальное мероприятие как таковое.

Если в отделе присутствуют сотрудники как с высокой, так и с низкой потребностью в социальных контактах, следует создать и поддерживать разумный баланс между теми, кто склонен к коллективному труду, и теми, кто предпочитает работать в одиночку. Для такого отдела характерным является не 100%-ное участие коллектива в управлении, а процесс принятия решений может, вероятно, носить коллективный характер и осуществляться от имени руководителя отдела.

Мотивация работников с высокой потребностью в социальных контактах и слабо выраженным стремлением к структурированию работы представляет собой более тонкое искусство. Им может нравиться компания как таковая, они, вероятно, будут стремиться к взаимодействию с теми, у кого также низка потребность в четкой структуре работы. Скорее всего, они не будут принимать горячего участия в обсуждении правил и положений, за исключением возможности их отмены. Для таких работников оживление и приподнятое настроение могут иметь самодостаточную ценность, они могут не уделять адекватного внимания потребностям организации как таковой, какими бы они ни были. Их следует мотивировать, во-первых, созданием возможностей для взаимного общения и краткосрочных социальных контактов и, во-вторых, путем апеллирования к их индивидуальным мотивационным факторам, таким как потребность в достижениях и во влиятельности. В наших интересах четко определить требуемые результаты мотивации и использовать коллективную деятельность как инструмент для их достижения.

Фактор 4, фактор 5 (взаимоотношения)

Отличие потребности в долгосрочных взаимоотношениях от потребности в краткосрочных контактах в конечном итоге представляет собой различие между людьми, любящими компанию и общество, но не желающими связывать себя более глубокими и прочными взаимоотношениями, и людьми, которые могут жить только в окружении хорошо знакомых людей, ворчать, но получать от этого чувство удовлетворения и стабильности, не желая даже пытаться приобретать новые знакомства.

Наши исследования предполагают, что для тех, у кого потребность в факторе 4 (социальных контактах) выше среднего, характерна и повышенная потребность в формировании долгосрочных взаимоотношений (фактор 5). В известной степени этого можно было бы ожидать. Это означает, что большинство социально контактных людей стремится к более длительным взаимоотношениям. Однако корреляция между этими двумя свойствами характера выражена слабо. Как правило, они пытаются установить отношения доверия и стабильности в долгосрочной перспективе, но при этом стремятся к общению в процессе работы с как можно более широким кругом людей. Для них долгосрочные взаимоотношения

представляют основу для новых смелых устремлений.

Те, у кого в равной степени сильно выражены потребности в факторе 4 и факторе 5, сфокусированы на людях. Как правило, люди с подобными стремлениями, занятые в управлении, в большей степени склонны находиться на «человеческой» стороне процесса «человек—задача». В идеальном случае они работают с людьми, чтобы помочь им достигать как своих личных целей, так и целей организации. По терминологии Блейка и Моутона (Blake and Mouton, 1964), это командные игроки. Они замечательно эффективны. В наихудшем случае они ставят свои персональные потребности превыше потребностей организации. В пределах той же терминологии их управленческий стиль можно определить как «кантри клуб» (country club). А то, какая из этих крайностей будет преобладающей, определяется другими побудительными стимулами. Так, например, высокая потребность во влиятельности скорее всего означает наличие командного подхода, а низкая потребность — приверженность стилю «кантри клуб».

Если все сотрудники подразделения характеризуются высоким показателем фактора 4, мотивация должна предполагать возможности для внутренних контактов между сотрудниками и для формирования долгосрочных взаимоотношений. Точнее говоря, мы должны постараться создать организационную культуру, в которой могло бы иметь место сплочение коллектива. Основными характеристиками подобной организационной культуры должны быть работа в командах, атмосфера, в которой отсутствуют порицание, поиск виноватых; разбор ошибок скорее укрепляет, нежели ослабляет команду, а чествование команд становится регулярным мероприятием. Следует всячески подчеркивать, что предпочтение отдается потребностям членов команды и бизнеса, а если это невозможно по объективным причинам, поскольку противоречит интересам бизнеса, нужно открыто заявлять об этом.

Если в коллективе подразделения присутствуют сотрудники как с высокой, так и с низкой потребностью в факторе 4, можно ожидать, что последние не будут пользоваться возможностями поддержания контактов. Следует держать их в курсе всех мероприятий и всех принятых решений, чтобы они не стали бы изолированными от коллектива.

Для тех, у кого высокая потребность в факторе 4 сочетается с низкой потребностью в факторе 5, достаточно социальных контактов. Скорее всего, они будут с удовольствием воспринимать атмосферу открытой организации; может быть, даже будут стремиться принимать участие в пикниках в компании своих коллег по работе! Они могут легко мириться с переменой места расположения офиса и, вероятно, не будут сильно беспокоиться при перемене работы. Они могут быть вполне довольны ролью внутреннего консультанта, в рамках которой можно встречаться с большим кругом людей. Однако иногда подобное сочетание свойств характера довольно интересно. Те, у кого высок показатель потребности в факторе 4, любят общение с людьми, но только до определенного момента, только в краткосрочном плане. По какой причине это отношение к людям меняется впоследствии? А не потому ли, что установление долгосрочных взаимоотношений требует открытости навстречу людям, тем самым делая нас чуть более уязвимыми? Несомненно, требуется установление доверительных отношений; без доверия долгосрочные связи не могут быть прочными, удовлетворительными, в этом случае их, вероятно, лучше разорвать.

Именно это следует иметь в виду при рассмотрении методов мотивации тех, кто характеризуется высоким показателем фактора 4 в сочетании с низким показателем фактора 5. Является ли это проблемой доверия? В этом никогда нельзя быть до конца уверенным. Неспособность человека быть открытым для других может быть обусловлена отсутствием чувства личной безопасности. Тогда задача заключается в том, чтобы упрочить чувство самоуважения у этих людей. Иначе они могут не пойти на создание доверительных взаимоотношений, опасаясь в глубине души, что их все равно придется потом разорвать. Как руководители мы можем надеяться только на то, что, наблюдая за ними и беседуя, удастся выяснить причину их неуверенности. Очевидно, в наших интересах создать атмосферу полного уважения. В достижении этой цели может помочь проведение тренинга по навыкам межличностного общения. Однако, если все же есть основание полагать, что доверие в конце

концов будет разрушено, не следует и пытаться создавать иллюзию длительных взаимоотношений. Это могло бы иметь слишком пагубные последствия, и было бы лучше вообще не касаться этой проблемы.

Фактор 4, фактор 6 (признание)

Интересную комбинацию личностных качеств представляют те индивидуумы, у которых высокая потребность в социальных контактах сочетается с высокой потребностью в признании (фактор 6). В крайнем своем проявлении это сочетание означает, что человек — носитель этих качеств будет рад тесно общаться с большим кругом людей, но предпочтет тех, кто выкажет ему наибольшее признание. Это может превратиться в бесконечную череду поисков, так как те, кто не высказал требуемого уровня признания заслуг индивидуума, будут отторгаться им, он будет стремиться включиться в другую группу людей, которая в какой-то момент также не сможет оценить на требуемом уровне заслуги индивидуума. Однако если одна группа все же сумеет выказать то признание заслуг, которого жаждет индивидуум, это будет подогревать его стремление к установлению более тесных контактов, и здесь уже налицо основа долгосрочных взаимоотношений. Однако у подобных индивидуумов потребность в людях перевешивает потребность в признании их заслуг. Они всегда предпочтут находиться в группе, даже если она не очень удовлетворяет их; они могут попытаться улучшить свое положение в ней, стараясь адаптироваться к нормам, которыми эта группа руководствуется.

Что же включает мотивация подобных людей? Наиболее важно создание возможности установления контактов. Было бы, конечно, желательно, чтобы те, с кем они контактируют, выказывали бы определенную степень признания их заслуг, но это практически нереально. Гораздо более вероятно, что объекты контактов сами будут стремиться получить свою долю признания. Можно облегчить этот процесс, выйдя за рамки традиционных способов оказывать признание, можно попытаться создать позитивную трудовую атмосферу. Используя терминологию Бланшара и Джонсона (Blanchard and Johnson, 1983), следует обратиться ко всем работникам организации с призывом «находить тех, кто что-то делает хорошо» в противоположность более распространенному и привычному призыву «стараться обнаружить тех, кто что-то делает не так и указывать им на это». В этом случае потребность в признании и потребность в социальных контактах будут взаимно усиливаться.

Несомненно, следует предостерегать от попыток завоевать признание нарушением групповых норм. Это возможно даже в рамках принятого поведения, проявляя эксцентричность или изображая из себя шута. Это подразумевает, что такой человек сразу становится замечен всеми, а это то, к чему он стремится, но это чревато нарушением рабочего ритма группы, и этого не следует допускать.

Те, у кого высокая потребность в факторе 4 сочетается с низкой потребностью в факторе 6, могут просто получать удовольствие от общения как такового. Они не будут постоянно задаваться вопросом, завоевали ли они одобрение окружающих. Они комфортно чувствуют себя в компании людей, независимо от того, какое признание те им выказывают. Коллеги не испытывают постоянной необходимости высказывать одобрение в их адрес, у окружающих не будет возникать чувства, что отношения с этими людьми обязывают их к определенной манере поведения и носят несколько односторонний характер. Взаимоотношения в целом более здоровые. В отношении мотивации этими людьми легче управлять, чем теми, у кого высока потребность в признании. Для того, чтобы направить их усилия на достижение организационных задач, нам может потребоваться обращение к другим мотивационным факторам, скажем, к стремлению к достижениям.

Фактор 4, фактор 7 (стремление к достижениям)

Люди, для которых характерно сочетание повышенной потребности в социальных контактах с повышенной потребностью в достижении целей (фактор 7), более склонны устанавливать контакты с коллегами и даже проявлять дружеские чувства, но одновременно и соперничать с ними. Они получают удовольствие от общения, которым могут с легкостью поступиться, если это отвлекает их от достижения поставленной цели, но к которому неизменно возвращаются, когда потребность в достижении теряет свою остроту. В случае

грамотного создания условий, т. е. при четкости распределения ролей и создании атмосферы доверия между участниками команды, они могут участвовать в такой команде или по крайней мере проявлять толерантность по отношению к ней. При данном сочетании свойств характера, если возникает противоречие между потребностью в социальных контактах и потребностью в достижениях, скорее всего возобладает потребность в общении. Такая ситуация может легко возникнуть, поскольку в целом те, кто стремится к достижениям, предпочитают работать в одиночку. Они ценят только самостоятельные достижения, если же достигнутое — плод коллективных усилий, ценность достижения в их глазах сразу же снижается. И в этом случае вместо того, чтобы обречь себя на проблемы во взаимоотношениях, они будут склонны избегать одиночества, тесно связанного для них с процессом достижения. Однако при наличии сильной потребности в социальных контактах их легко стимулировать к совместным достижениям.

Фактор 4, фактор 8 (власть и влияние)

Представляется естественным сочетание высокой потребности в факторе 4 и факторе 8 (власть и влияние). Потребность такого человека состоит в том, чтобы постоянно находиться в контакте с разными людьми. Когда контакт установлен, предпринимается попытка оказать влияние. У людей, обладающих такими чертами характера, если они добиваются успеха, можно предположить наличие харизмы или по крайней мере внешней представительности. Они могут и не достичь официального положения или статуса. Но если это удалось, такие люди с легкостью играют роль. Они производят впечатление личностей, которые любят людей и нуждаются в них; в своих взаимоотношениях с другими они вполне естественно стараются доминировать. Однако их основным побудительным стимулом все же являются социальные контакты. Если потребность во влиянии вступает в конфликт с этой базовой потребностью, они скорее всего склонны будут либо поступиться желанием оказать влияние, либо вообще отойти в сторону. Стремление к влиянию не является доминантной силой; это скорее приятное дополнение, которое чаще всего используется в интересах построения взаимоотношений, а не организационных потребностей.

Каковы же последствия подобного сочетания побудительных мотивов человека для его мотивации? Несомненно то, что люди с сочетанием высокой потребности в факторе 4 и факторе 8 захотят иметь возможности для краткосрочных контактов. Они обладают способностью оказывать влияние, но следует убедиться, что оно направлено на интересы организации. Мы поможем им, сформулировав наши ожидания и определив желаемые результаты, чтобы они четко представляли себе, что нам требуется. Возможно, следует помочь им быть более решительными в ситуации, когда они сталкиваются с противоречием между потребностью устанавливать или строить взаимоотношения и потребностью организации в результатах. Может быть, следует проводить с ними периодические встречи, которые позволили бы убедиться, что их энергия продуктивна для организации.

Обладатели повышенной потребности в социальных контактах при отсутствии потребности в личной влиятельности просто стремятся к обществу людей, не испытывая желания влиять на них. Их следует мотивировать, используя другие их потребности.

Фактор 4, фактор 9 (разнообразие и перемены)

Люди с высоким показателем фактора 4 в сочетании с высоким же показателем фактора 9 всегда рады общаться со множеством людей в самых различных ситуациях. Все, что им требуется, это постоянные контакты с широким кругом людей. В рамках различных видов деятельности можно проследить тенденцию к рассмотрению этими индивидуумами изменений как средства расширения социальных контактов или как источника удовольствия и лишь изредка как источника свершений, достижений. Этим людям находят приятными собеседниками, вероятно, даже душой компании, и в этом отношении они оказывают благотворное влияние на моральный климат всего коллектива. Очевидно, следует создавать и поддерживать для них возможность контактов, но если мы хотим, чтобы они действовали эффективно, следует апеллировать к другим мотивационным факторам, скажем, к стремлению к достижениям.

Те же, у кого наблюдается сочетание высокой потребности в социальных контактах с низкой потребностью в переменах и разнообразии, будут стремиться к общению. Они более склонны доводить порученное дело до конца. Их мотивация потребует создания возможности общения с широким кругом людей при выполнении относительно стабильных постоянных заданий.

Фактор 4, фактор 10 (креативность)

В рамках бизнеса креативность должна быть направлена на удовлетворение деловых потребностей и скорее всего проявляться в командной деятельности. Она отличается от традиционного стереотипа креативной личности, движимой только своими личными потребностями в творческом начале и совершенно не сосредоточенной на командных достижениях. Те, кому присущи высокие значения факторов 4 и 10, будут с удовольствием реализовывать свою потребность в креативности, усиливая творческий потенциал всей команды. Они будут стремиться к тому, чтобы работа в команде приносила удовольствие. Наша же задача состоит в том, чтобы обеспечить эффективность работы команды; этого следует добиваться путем четкого определения проблемы, требующей решения, и обеспечения четкого понимания членами команды предъявляемых к их работе требований.

Мотивация должна состоять в предоставлении возможностей для поддержания контактов в рамках всей организации и в попытке создания атмосферы, в которой лучший опыт работы, интерес и удовлетворение ею обусловлены креативностью. Этого можно добиться, обеспечивая творческим достижениям работников внимание всего коллектива.

Те же, у кого при высокой потребности в социальных контактах (фактор 4) наблюдается низкая потребность в креативности, просто любят компанию и ни о какой креативности не помышляют. Вероятнее всего, их следует мотивировать, используя другие их потребности, скажем, в разнообразии, достижениях или в чем-либо другом.

Фактор 4, фактор 11 (самосовершенствование)

Те, кто обладает высокой потребностью в общении и потребностью в самосовершенствовании, очевидно, стремятся поддерживать контакты со множеством людей. В этом заключается их главный интерес. Если люди, с которыми они общаются, имеют высокую потребность в самосовершенствовании, то рассматриваемые нами индивидуумы, чтобы удовлетворить свою потребность, будут с готовностью участвовать с этими людьми в рабочих группах. В рамках бизнеса описываемый феномен будет скорее всего выражаться в оценке завершенных совместных проектов, включающей четкую постановку вопросов типа «Какие уроки мы можем извлечь из этого?» и «Что из сделанного мы могли бы сделать лучше?». Если же те, кто является объектом общения, не проявляют интереса к самосовершенствованию, рассматриваемые индивидуумы склонны просто адаптироваться к групповым нормам, какими бы они ни были. В этом случае их стремление к самосовершенствованию будет восприниматься ими как менее приоритетная потребность, нежели есть на самом деле, или будет осуществляться индивидуально. Им можно было бы помочь, создавая условия для совместного самосовершенствования с теми, кто имеет аналогичный мотивационный фактор.

Групповое обучение предполагает наличие в организации атмосферы открытости, позволяющей учиться на ошибках других и не бояться, что признание собственных ошибок и даже добросовестных заблуждений может повлечь за собой неприятности. Те, кто обладает рассматриваемыми качествами, должны быть уверенными, что в их организации-работодателе придерживаются достаточно широких взглядов, допускающих подобное обучение. В противном случае у них могут возникнуть сомнения, а следует ли работать в такой атмосфере, и их преданность делу значительно снизится. Мотивационные требования в данном случае очевидны.

Те, у кого высокая потребность в социальных контактах сочетается с низкой потребностью в самосовершенствовании, просто очень общительные люди. Собственная потребность в дальнейшем обучении у них низка, но она может возрасти, если группа, в которой они работают, желает учиться. Мотивация в этом случае требует взять на себя труд

усилить стремление к обучению у всех членов группы. При этом трудно ожидать, что всем ее участникам, проявляющим интерес к самообразованию и самосовершенствованию, будет присущ одинаково сильный исследовательский энтузиазм. Вопрос, который они зададут себе после выполнения задания, будет скорее формулироваться так: «Каким образом мы как группа могли бы сработать еще лучше?», а не «Что я мог бы сделать по-другому, чтобы добиться лучшего результата?», характерный для высокого показателя фактора 11.

Фактор 4, фактор 12 (интересная и полезная работа)

Сочетание высоких значений факторов 4 и 12 означает, что интересной для данного человека будет работа с людьми. Частично удовольствие от работы будет связано с общением с сослуживцами, приходящими и уходящими. Они захотят работать с теми, кто разделяет их взгляды на интересность работы. Если окружающие придерживаются иного взгляда на работу, групповые нормы могут отвлечь их внимание от интересов работы, и они перестанут быть мотиватором.

Наши исследования выявили наличие большого числа людей с высоким показателем фактора 4 и низким показателем фактора 12. Это означает, что индивидуумы с потребностью в социальных контактах выше среднего имеют средние или ниже средних потребности в интересной или важной работе. Вероятно, одно компенсирует другое?

Каковы же в связи с этим основы для мотивации? Тем, у кого высока потребность в факторе 4, не нужно долго и подробно объяснять, почему мы хотим, чтобы они хорошо работали. У них отсутствует равная по значимости потребность в интересной работе при условии, что они общаются с широким кругом сослуживцев и могут работать в группе или команде. Это не означает, что мы должны не упускать возможность поручать им неинтересную или малозначущую работу. Тот факт, что значение медианы для фактора 12 составляет 43 балла в сравнении с медианой, равной 25, для фактора 4 свидетельствует о невозможности игнорировать фактор интересности работы. На самом деле это означает, что вероятность снижения преданности работе у этих работников гораздо меньше, чем у работников, которым трудно убедить себя, что работа интересна, если она не оправдывает их ожиданий.

Фактор 5

Взаимоотношения

Максимальное зафиксированное значение — 45 Минимальное зафиксированное значение — 0

Мода — 18; медиана — 19

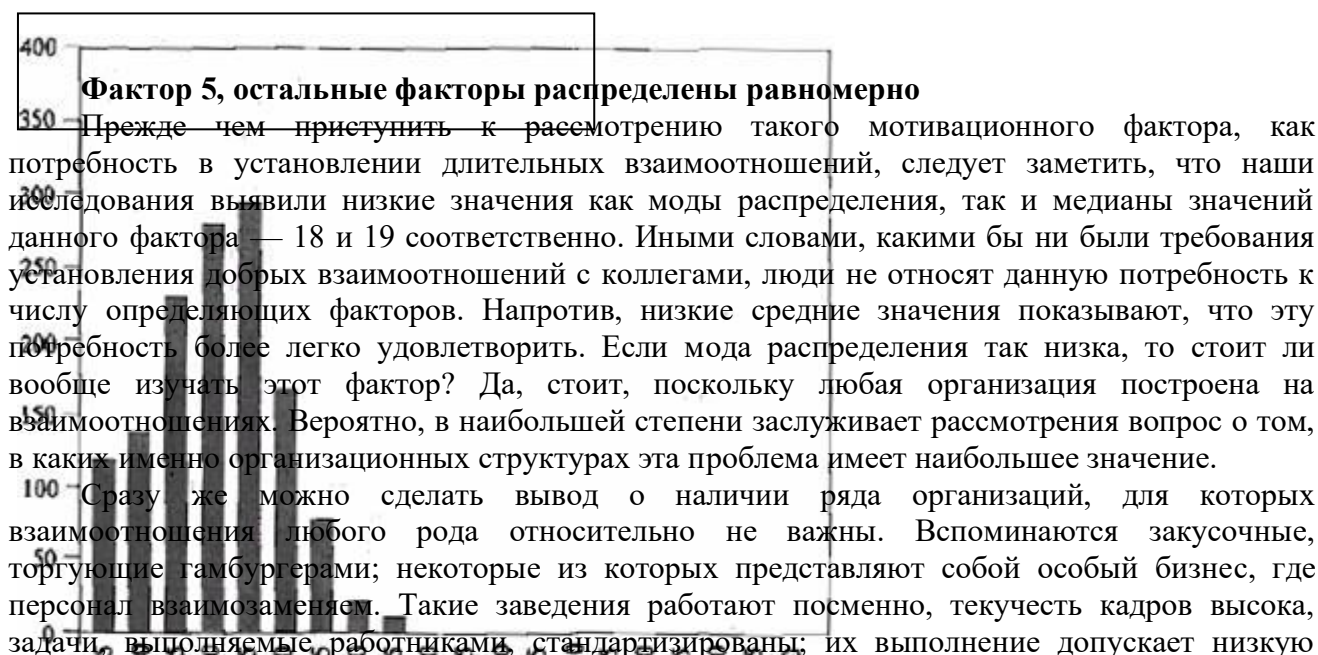


Рис. 5. Фактор 5: гистограмма значений

квалификацию. Люди, работающие в организациях подобного типа, находятся в неблагоприятном положении, если имеют потребность в установлении долгосрочных взаимоотношений. Если эта потребность является для личности определяющей, ее приходится удовлетворять где-либо еще.

Однако в рамках современной комплексной экономики люди не всегда бывают легко заменимыми. Не взаимозаменяемы работники университетов или организаций в сложных многоступенчатых видах бизнеса, где они наделены высокими полномочиями, а прямое руководство сведено практически к нулю. Подобная структура жизнеспособна только в том случае, если персонал, наделенный всеми этими полномочиями и обязанностями, четко знает, что делать, обучен и подготовлен для выполнения этих задач, имеет четко разграниченные участки деятельности, ответственности и полную информацию о функционировании этих участков, может составлять эффективные команды, одной из главных функций которых является поддержка друг друга. Отсутствие руководящей структуры означает, что подобная организация может функционировать, только опираясь на доверие. Эти рассуждения применимы также к организациям, которые характеризуются частыми переменами, вызванными обычно динамичной сущностью окружающей среды бизнеса, в которой они действуют. Организация эффективна в той мере, в какой менеджеры всесторонне обдумывают ее задачи и распределяют роли. Она может быть эффективной только тогда, когда те, кто находится внутри ее, преданы и прилагают усилия для поддержания выбранного курса. Как в случае с многоступенчатыми организациями, все, кто в них работает, неизбежно взаимозависимы друг от друга. Они могут действовать только тогда, когда им доверяют. Хотя теоретически и возможно заменить доверие четко отлаженными процедурами и порядком действий, но на практике любая процедура всегда недостаточно гибка, чтобы обеспечить полную эффективность, особенно в условиях постоянных перемен. Эффективной организацией помогают управлять преданность и доверие.

Поскольку в данный момент мы рассматриваем потребность в установлении долгосрочных взаимоотношений, то зададимся вопросом о наличии взаимосвязи между этой потребностью и формированием преданности и доверия. Здравый смысл подсказывает, что такая связь существует, что и подтверждается нашими исследованиями. Компоненты преданности организации были описаны Мартином и Ни-коллсом (Martin and Nicholls, 1987) как чувство принадлежности, здоровое возбуждение от работы и доверие руководству. Первый компонент по своему определению требует большего, чем поверхностные взаимоотношения, и несомненно предполагает более долгосрочные взаимоотношения.

Сейчас мы подошли к явному парадоксу. Существует бесчисленное количество организаций, которые могут функционировать эффективно только при наличии доверия и долгосрочных взаимоотношений между работниками, и тем не менее потребность в долгосрочных взаимоотношениях достаточно низка. Каким образом сосуществуют эти два противоположных требования? Этому имеется целый ряд объяснений:

- Организации функционируют не так эффективно, как могли бы.
- В сущности организации могли бы эффективно функционировать без установления доверия.
- Люди недооценивают или подавляют свою потребность в долгосрочных взаимоотношениях.
- Люди могут установить и поддерживать долгосрочные взаимоотношения, хотя и не ощущают этой потребности, или организация может помочь им в этом.

Исходя из сказанного можно заключить, что организации действуют не так эффективно, как могли бы. Трудно предположить, что крупные комплексные организации функционируют при отсутствии доверия; гораздо вероятнее, что какие-либо недостатки их функционирования можно частично объяснить дефицитом доверия.

Однако возможно и то, что люди просто недооценивают свою потребность в установлении долгосрочных взаимоотношений. Они могут удовлетворять эту свою потребность в нерабочее время, или низко оценивать их значимость для себя. Следует принять

в расчет еще одно дополнительное соображение. В настоящее время имеет место сдвиг рыночной экономики в сторону большей гибкости, и организации уже не претендуют на то, чтобы становиться местом работы на всю жизнь. По этой причине работники могут считать нецелесообразным развивать долгосрочные взаимоотношения со своими сослуживцами.

Конкурентный характер работы во множестве компаний еще больше сокращает стимул к установлению долгосрочных взаимоотношений между работниками. Даже если такая потребность и существует, ее удовлетворение может подавляться, ее могут отрицать и рассматривать как второстепенный фактор мотивации. Динамичная природа перемен, или динамичная нестабильность, присущая деятельности некоторых организаций, такова, что не оставляет времени для установления долгосрочных взаимоотношений между работниками, слишком часты реорганизации, заново «перетасовывающие» персонал. И в этом случае потребность в длительных взаимоотношениях снова подавляется. В сущности, если в организации это не приветствуется, у работника мало оснований проявлять эту потребность. Этот аспект использовался Врумом при разработке теории ожидания (Vroom, 1964; Vroom and Deci, 1970).

Для организации потребность в установлении длительных взаимоотношений также может иметь свою оборотную сторону. Если внутренняя среда организации воспринимается как достаточно враждебная, жесткая, то формирование тесных взаимоотношений между работниками может рассматриваться как попытка подрыва одного из устоев организации или в лучшем случае как попытка создать этакий неформальный клуб сотрудников, цель которого защитить то, что воспринимается как интересы индивидуумов в противовес тому, что воспринимается как хищнические инстинкты и практика организации. Таким образом, некоторые организации могут полагать, что, препятствуя формированию длительных взаимоотношений между своими работниками, они защищают свои интересы.

Следует заметить, что многие современные реорганизованные компании имеют неблагоприятный имидж в глазах своих работников. Например, две трети компаний, проводивших реорганизацию с целью сокращения числа иерархических уровней и ставших объектом опроса Института менеджмента Roffey Park, указали на падение морального духа своих сотрудников (Roffey Park Management Institute, 1994). В таких организациях может быть слишком много недостатков, и, как показали результаты опроса, они на самом деле имеются: от неумения четко распределить работу и обеспечить информацию до неспособности определить организационные цели и задачи. Одни эти просчеты могут обернуться большими потерями. Другая часть просчетов может иметь место в сфере взаимоотношений. Но есть основания полагать, что организационное давление и сама сущность бизнеса, диктующая необходимость совместной работы, вполне достаточны для поддержания нормальных рабочих взаимоотношений, несмотря на то, что относительная потребность в этом низка. По нашему мнению, это составляет основу для мотивации.

Наш подход в данном вопросе представляется трехмерным. Во-первых, в сфере мотивации персонала следует уделять больше внимания их потребностям в достижениях и в признании, а не потребности устанавливать длительные взаимоотношения. Мы вольны изменять рабочие взаимоотношения и, если делаем это, то в целом не должны ожидать проблем с мотивацией. Поскольку доверие прежде всего возникает в результате установления длительных взаимоотношений, в организации следует создать культуру, формирующую доверие, т.е. обстановку, в которой слово работника — это его обязательство; если работник не смог выполнить то, что обещал сделать, он немедленно предупреждает об этом тех, кому было дано обещание, чтобы дать им возможность найти альтернативное решение проблемы. Точнее говоря, необходима более позитивная организационная культура, в которой человек не чувствует себя обязанным говорить: «Да, я сделаю это», если на самом деле он понимает, что должен сказать: «Нет, я не могу этого сделать» или «Я не могу сделать это сейчас». Люди говорят «Да», хотя следует сказать «Нет», поскольку боятся показаться неспособными к сотрудничеству. Они не склонны доверять всему, что им говорят.

Развить позитивную культуру можно при помощи тренинга и личного примера, а также,

конечно, при помощи дисциплины. Это дает существенную пользу в отношении мотивации. Организация приобретает некоторый контроль над одной из своих основных проблем, заключающихся в том, что сотрудники взаимосвязаны и все больше и больше в условиях современной организации зависимы от тех, над кем не имеют никакого контроля. Таким образом несколько компенсируется относительно низкая потребность в формировании долгосрочных отношений и соответственно взаимном доверии.

Во-вторых, можно компенсировать низкую потребность в долгосрочных взаимоотношениях путем формирования и пропагандирования понятия организационной цели. При наличии разделяемого всеми работниками понимания общей цели организации неизбежно развиваются эффективные рабочие взаимоотношения. Работники организации вынуждены направлять свои усилия на достижение этой цели. Они выстраивают взаимоотношения с учетом организационной цели. Цель формирует основу для плодотворных взаимоотношений. Следует также попытаться прояснить для себя личные потребности каждого и обеспечить их согласованность с организационными потребностями. Таким образом при хорошем уровне менеджмента (управления) сотрудники организации вырабатывают правильное отношение к целям организации и к своим коллегам.

Наконец, в-третьих, мы исходим из того, что имел место разрыв доверия между организациями и теми, кто в них работает. Поскольку уже не возможно предложить пожизненной занятости в организации или какие-либо обязательства по трудоустройству за пределами организационных потребностей, следует предложить что-то взамен. Нынешняя концепция, которой мы также придерживаемся, сосредоточена вокруг понятия «трудоустраиваемость» (возможность устроиться на работу). Она состоит в том, что и работник, и организация совместно закладывают основу и накапливают опыт, позволяющий расширить возможности дальнейшего трудоустройства работника как в пределах данной организации, так и в другой компании (если он желает сменить место работы). Следовательно, работник приобретает конкурентное преимущество на рынке труда. Подобным образом организация обеспечивает эквивалентную замену личной лояльности работника, которая обычно является следствием развития долгосрочных взаимоотношений.

В целом мотивация предполагает создание организационной культуры, компенсирующей относительно низкую осознаваемую потребность в установлении долгосрочных взаимоотношений между работниками.

Фактор 5, фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Люди с высокой потребностью в факторах 5 и 1 могут быть эффективными работниками, если являются членами команды, совместная деятельность которой направлена на получение высоких финансовых результатов. Современным примером подобной команды могут стать высокооплачиваемые спортивные команды в футболе и регби. Условиями эффективности команды являются взаимное доверие ее участников, четко распределенные роли и благоприятные рабочие взаимоотношения. В рассматриваемом случае к этим условиям можно добавить стремление к высоким заработкам. Финансовый успех членов команды зависит не только от собственных усилий каждого, но также от усилий его коллег. По крайней мере они должны быть честны друг с другом. Эта ситуация существенно отличается от той, при которой игрок-одиночка зарабатывает большие суммы денег, не позволяя другим вмешиваться в его действия. Наше исследование показало, что среди обладателей высокой потребности в факторе 5 те, кто стремится к высоким заработкам, составляют существенное меньшинство.

Что же в данном случае подразумевает мотивация? Высокие заработки следует однозначно рассматривать как цель. Команда должна получать удовольствие от совместной работы и зарабатывания денег. Если и могут возникать проблемы, то они будут связаны с различием потребностей в деньгах среди членов команды. Если некоторые нуждаются в огромных суммах, то другие участники команды могут довольствоваться и более скромными суммами, и если удовлетворяющий их уровень заработка достигнут, они могут практически утратить мотивацию. В этой ситуации в команде может возникать напряженность, начинаются ссоры, хотя поскольку взаимоотношения остаются главной потребностью игроков, они будут

предпринимать серьезные усилия для сохранения целостности команды. Упрочить взаимоотношения в команде можно при помощи одновременного апеллирования к другим мотивационным факторам, таким, скажем, как потребность в достижениях. Самым эффективным вариантом мотивации будет изначальное сочетание в команде индивидуумов с равными потребностями в деньгах, если удастся соединить в одной команде тех, кто обладает потребностью в одинаковом уровне заработка.

Те, кто при высокой потребности в факторе 5 не испытывает высокой потребности в зарплате, также способны к успешной совместной (командной) деятельности. Для них наибольшую важность представляют длительные прочные взаимоотношения, а деньги роли не играют. Однако в бизнес-команде это может создать проблемы, например, если все участники команды будут видеть главную цель в совместной работе, не обращая внимания на финансовые результаты своей деятельности. Таких работников следует мотивировать, ориентируясь на иные факторы мотивации, например на потребность в достижении цели. Кроме того, необходимо выявлять ситуации, в которых один из участников команды, обладая существенной потребностью в высоком заработке, недобросовестно использует с этой целью взаимоотношения.

Фактор 5, фактор 3 (структурирование)

Работники с высокими потребностями в устойчивых взаимоотношениях и высокой степени структурирования работы наиболее эффективно действуют при наличии возможности устанавливать взаимоотношения с теми, у кого имеются равные «структурные» потребности. Если они выбирают тех, у кого эта потребность иная, вероятно возникновение серьезных проблем, особенно если каждая из сторон пытается «протаскивать» свои потребности в ущерб потребностям другого. (Более детально эта проблема рассмотрена в главе «Работа в команде» ч. III). Обладатели высокой потребности в структурировании пытаются организовать жизнь других людей или ввести нежелательные процедуры, только возмущающие окружающих и создающие напряженность во взаимоотношениях; и наоборот, те, у кого потребности в структурировании низки, неорганизованны, склонны не доводить дела до конца, что также вызывает общественное порицание. Подобные взаимоотношения не должны возникать сами по себе, но они все же возникают. Иногда при наличии в организационной культуре высокого уровня толерантности такие взаимоотношения не препятствуют работе, но от случая к случаю они могут накаляться, вызывая серьезные взаимные трения и недовольство персонала. Индивидуумы с высокой потребностью в структурировании хорошо срабатывают друг с другом, организуя друг друга, или успешно работают в рамках структуры. Неорганизованные люди подобной потребности не испытывают.

В чем состоят особенности мотивации? Настолько, насколько это возможно в рамках организации, следует создавать возможность для людей аналогичного типа устанавливать длительные прочные взаимоотношения. Если это не представляется возможным, следует предупредить каждого работника о недопустимости любой попытки распространять свою потребность в структурировании на других работников. В то же время следует попытаться поощрять работников самим установить некое разделение труда, чтобы работники, склонные во всем к организованности, могли бы выполнять наиболее структурированную часть работы, а другие могли бы не придерживаться строгих структурных рамок. Так, например, те, кто более толерантен к неопределенности, могли бы интерпретировать тенденции внешней среды для тех, кто менее толерантен, и т.д.

Фактор 5, фактор 4 (социальные контакты)

Наше исследование выявило незначительную тенденцию к сочетанию повышенной потребности в факторе 5 с повышенной потребностью в факторе 4. Люди, склонные к установлению прочных взаимоотношений, более склонны и к коммуникабельности. Верно и обратное. Те, у кого потребность в длительных взаимоотношениях ниже среднего уровня, менее коммуникабельны. Так что следует ожидать и того, и другого.

С точки зрения мотивации, если мы считаем, что организация строится на прочных взаимоотношениях ее работников, следует попытаться создать поощряющий их моральный

климат. Мы должны ориентироваться на прозрачность и доверие, чтобы внутренний климат организации не разрушал нарождающиеся взаимоотношения. В конечном счете организационная культура и прочные взаимоотношения должны взаимно усиливать друг друга. Если этого не происходит, длительные прочные взаимоотношения все равно будут складываться, но при этом станут противоречить организационным потребностям.

Фактор 5, фактор 6 (признание)

Основой прочных взаимоотношений должно быть взаимное признание заслуг. Поэтому несколько озадачивают результаты нашего исследования, показавшие наличие значительного числа людей с высокой потребностью в прочных взаимоотношениях и низкой потребностью в признании. Возможное объяснение подобного феномена состоит в том, что потребности в признании удовлетворяются в процессе поддержания прочных взаимоотношений, и поэтому данная потребность не воспринимается человеком как существенно важная; отсюда и низкий рейтинг этой потребности. И наоборот, удалось обнаружить людей — обладателей высокой потребности в факторе 5, имеющих высокую потребность в признании. Несмотря на наличие прочных взаимоотношений данная потребность все же существует. Возможно, потребность настолько высока, что даже прочные добрые взаимоотношения не могут удовлетворить ее. Вполне возможно и то, что потребность в прочных взаимоотношениях существует, но по каким-то причинам не удовлетворена, отсюда и неудовлетворенность потребности в признании.

Что это означает с точки зрения мотивации? Исследование предполагает, а здравый смысл подтверждает, что долгосрочные взаимоотношения могут помочь в удовлетворении потребности в признании. Исследование, однако, не подтверждает, является ли оправданным утверждение, что недостаток долгосрочных взаимоотношений означает недостаток признания. Опять-таки здравый смысл предполагает такую возможность, являющуюся вполне надежной рабочей гипотезой. Она подразумевает, что при наблюдаемом отсутствии долгосрочных взаимоотношений крайне выгодно приложить дополнительные усилия, чтобы обеспечить своим работникам признание их заслуг или придать большое значение признанию заслуг работников в рамках организации.

Фактор 5, фактор 7 (стремление к достижениям)

Людам с высокими потребностями во взаимоотношениях и достижениях явно полезна возможность достижения поставленных целей в обстановке, предполагающей и возможность установления прочных взаимоотношений. Им может быть полезно присутствие рядом коллег, также стремящихся к достижениям, они подстегивают друг друга, энтузиазм приходит с осознанием возможности достигнуть большего, о чем они не могли бы и помыслить, работая в одиночку, особенно если характер общения и организационная среда благоприятны для достижений. Возможно, взаимоотношения между коллегами проникнуты дружественностью и духом соревнования, но, скорее всего, они менее дружественны и более конкурентны с аутсайдерами. Таких людей меньшинство. Наше исследование выявило большое количество людей с сильным стремлением к прочным взаимоотношениям и практически полным безразличием к достижениям.

Обладатели сочетания высоких потребностей в долгосрочных взаимоотношениях и в достижениях испытывают противоречие между этими двумя факторами. Их основным побудительным мотивом является стремление к прочным взаимоотношениям, стремление к достижениям вторично. Те, у кого стремление к достижениям выше, могут быть одиночками. Они стремятся к свершениям, и необходимость сотрудничать с другими (в противоположность тому, чтобы позволить другим сотрудничать с собой) может притупить их ценность личных достижений. Они более склонны устанавливать долгосрочные взаимоотношения на основе отсутствия взаимозависимости по крайней мере в сфере, где осуществляются их достижения; хотя это может сопровождаться взаимным уважением и восхищением достижениями других. Может также иметь место дружеское соревнование, если это не противоречит принятым нормам.

Мотивация в данном случае требует признания потребности в установлении прочных

взаимоотношений, но при наличии известного простора для индивидуальных усилий в достижении целей. Если в организации существует потребность в коллективной работе, менеджер должен точно и тщательно распределить роли, поставить четкие командные и персональные задачи, взаимно усиливающие друг друга. Если руководству не удалось обеспечить требуемое поле деятельности, может произойти сбой в работе. Нельзя с легкостью пожертвовать взаимоотношениями в интересах организационных целей.

При сочетании высокой потребности в факторе 5 с низкой потребностью в факторе 7 следует осуществлять мотивацию, направленную на достижение организационных результатов при помощи прочих мотивационных факторов, например потребности в признании заслуг.

Фактор 5, фактор 8 (власть и влияние)

Те, у кого одинаково высоки потребности в факторах 5 и 8, представляют значительный интерес. Их стремление и потребность заключаются в установлении прочных взаимоотношений и в оказании влияния. Для тех, кто призван мотивировать их, вопрос состоит в том, на кого они стремятся оказывать влияние. Ситуация упрощается, если объекты долгосрочных взаимоотношений с готовностью воспринимают влияние или если это подчиненные. В этом случае объект может попытаться выстроить зависимые взаимоотношения. Есть и альтернативный вариант, когда этот объект предпримет такую попытку, но если он не обладает экстраординарными руководящими способностями, взаимоотношения, им выстроенные, могут быть непростыми.

Если объектом долгосрочных взаимоотношений являются те, над кем субъект осуществляет власть, это может стать серьезной проблемой, если власть осуществляется неприемлемым для подчиненных образом. В этом случае требуются существенные мотивационные усилия. Как экстраординарное событие может иметь место отказ от выполнения властных функций. Например, известен случай, когда менеджер отказался увольнять своих работников, как того требовала администрация, и сам подал в отставку. В подобном случае мотивация может и не потребоваться, но нередко мотивация сопряжена с попыткой помочь людям преодолеть внутреннее сопротивление, связанное с необходимостью сделать то, что требуется, а также поддержать их впоследствии. Даже если с организационной точки зрения поставленная задача успешно выполнена, следует оказать руководителю моральную помощь, чтобы он не разочаровался в своих обязанностях.

Если потребность во влиятельности не направлена непосредственно на тех, с кем человек поддерживает долгосрочные взаимоотношения, эти соображения можно не учитывать. Взаимоотношения в таком случае не являются зависимыми, и осуществление власти и оказание влияния не являются их определяющей характеристикой; они реализуются вне этих взаимоотношений.

Существуют ли какие-либо особые соображения для мотивации в рамках зависимых взаимоотношений? Долгосрочные взаимоотношения могут удовлетворять тех, кто создает зависимость, но быть совершенно неприемлемыми для тех, кто ставится в зависимость. Там, где имеет место подобная ситуация, следует отдавать себе отчет в том, что происходит, и путем организации тренинга и консультаций по делегированию полномочий попытаться переломить ситуацию. Если мы хотим видеть организацию здоровой и жизнеспособной, мы стараемся наделять ее персонал полномочиями. Долгосрочные взаимоотношения становятся рамками, в которых власть используется для передачи полномочий. Организация проводит тренинг и поощряет работников принимать решения в рамках своих возрастающих возможностей. У такой организации имеются четко определенные целевые результаты, и персонал понимает, что от него требуется. Основой взаимоотношений становится взаимное уважение, их можно определить как добровольное объединение людей. Тех, кому нравится выстраивать взаимоотношения зависимости, следует консультировать и убеждать в преимуществах наделения полномочиями.

Обладатели высокой потребности в факторе 5 и низкой потребности в факторе 8 не должны представлять никаких проблем. Взаимоотношения для них ничем не отягощены.

Мотивация должна осуществляться за счет других мотивационных факторов, например за счет стремления к достижениям.

Фактор 5, фактор 9 (разнообразие и перемены)

Те, кто сочетает в себе высокую потребность в длительных прочных взаимоотношениях со стремлением к разнообразию, должны учитывать, что разнообразие и перемены касаются только задач, выполняемых ими, но никак не окружающих их людей, иначе не избежать серьезнейших проблем! Исследование показало, что лишь незначительному числу людей присуще подобное сочетание факторов, так что можно не бояться потенциального напряжения. Для любителей перемен и разнообразия смена окружения может быть вполне допустимой, но, вероятно, существует группа ключевых лиц, с которыми они могли бы поддерживать постоянные взаимоотношения.

Если взаимоотношения, складывающиеся в рамках трудовой деятельности, благоприятны для выполнения работы, следовало бы, насколько возможно, стараться их упрочить. Конечно, это не означает, что их нельзя направить на работу совместно с теми, с кем у них нет подобных прочных взаимоотношений. То, что мы имеем в виду, означает, что мы можем помочь им упрочить контакты с теми, кто является для них ключевыми лицами. Добившись этого, можно управлять ими, как и всеми теми, кто испытывает сильное стремление к переменам и разнообразию.

С точки зрения мотивации существует единственная форма, в которой можно удовлетворить эту потребность, — это матричная форма организации. В рамках такой организации у работника имеются два руководителя. Один несет ответственность за развитие его карьеры, его аттестацию и оплату труда, он имеет с работником настолько тесные взаимоотношения, насколько это допустимо в современной организации. Другой же руководитель является сменным, он ответствен за текущий выполняемый проект и направляет действия подчиненных в период осуществления проекта. Сотрудники матричной организации характеризуются стабильным показателем фактора 5 со своим постоянным руководителем и варьированием значения фактора 9 с текущим руководителем проекта. Подобную же функцию осуществляет такая компания, как Manpower, имеющая своих сотрудников в штате как постоянный персонал, но предоставляющая их услуги широкому кругу сторонних организаций.

Люди, у которых высокая потребность во взаимоотношениях сочетается с низкой потребностью в переменах и новизне, не должны представлять сложности с точки зрения мотивации. В сущности две эти движущие силы должны представлять собой гармоничный тандем. Их следует мотивировать путем использования других побудительных мотивов, но при этом сохранять им возможность ключевых контактов.

Фактор 5, фактор 10 (креативность)

Индивидуумы с высокой потребностью в прочных взаимоотношениях и не менее высокой потребностью в проявлении креативности (высокие показатели факторов 5 и 10) с наибольшей вероятностью добиваются успеха, работая в команде. Примерами могут служить оркестр, поп-группа, рекламная команда. Причем тот факт, что индивидуум способен проявлять креативность, работая в команде, совсем не означает, что он не может быть креативным вне ее. Здесь сразу же вспоминается квартет Битлз. Его участники добились огромного успеха как группа, но затем были не менее успешны в качестве солистов. Но в условиях команды, несомненно, стремление формировать длительные прочные взаимоотношения способствует взаимному стимулированию ее членов к проявлению креативности. Индивидуумы с подобным типом натуры, вероятно, добьются успеха, если уже не добились, путем поиска возможностей работать в группе единомышленников, также движимых стремлением к креативности.

На практике в рамках бизнеса креативность в основном проявляется в рабочих группах или командах, разве что потому, что для любого творческого акта требуется наличие огромных ресурсов. Примерами могут служить ресурсы, расходуемые на научные исследования и разработки в области фармацевтики, в электронной промышленности и в

сфере программного обеспечения. Правда, в основном креативность здесь представлена совершенствованием и разработкой продукта, но даже в этих пределах имеют место непрерывные акты креативности.

С точки зрения мотивации мы должны стремиться к созданию открытых прозрачных рабочих групп с четким определением желательных результатов и простором для индивидуальной деятельности. Следует учитывать, что в этих условиях взаимоотношения и взаимные контакты работников будут иметь крайне интенсивный характер. Потребуется также свести к минимуму организационную жесткость и быть готовыми предоставить рабочей группе некоторую автономию и даже мириться с нетрадиционными методами работы. Следует также проявить особое внимание к проблеме признания заслуг. Даже если те, о ком идет речь, стремятся к установлению и поддержанию долгосрочных взаимоотношений, каждый из них имеет собственные карьерные устремления, которые напрямую зависят от признания их личного вклада в общее дело. Если проблема признания заслуг может успешно решаться в рамках группы и если значимость вклада ее членов оценивается так, что это приемлемо для всех участников группы, то тем лучше. Если же нет, потребуется попытаться установить объективную справедливость оценки личного вклада членов группы, в противном случае мы столкнемся с утратой лояльности и интереса к работе.

Сочетание у работников высокой потребности в прочных взаимоотношениях с низкой потребностью к креативности создает спокойную бесконфликтную рабочую среду. Любой вид мотивации в организационных рамках должен основываться на использовании прочих побудительных мотивов личности, например стремления к достижениям.

Фактор 5, фактор 11 (самосовершенствование)

Высокие показатели потребностей в факторах 5 и 11 дают основания предполагать, что самосовершенствование индивидуума должно происходить в группе. Наиболее очевидными примерами являются спорт и искусство. Совершенствование участника камерного оркестра возможно только в камерном оркестре, совершенствование навыков игры в регби в качестве защитника осуществимо только в спортивной команде по регби. Аналогичные рассуждения применимы и к другим сферам деятельности. Проектирование электростанции требует, чтобы личные умения проектировщиков были согласованы с умениями и навыками тех, с кем они работают. Важной частью самосовершенствования является научение рабочему взаимодействию с коллегами по работе в интересах выполнения общей задачи. Аналогично, менеджеры по маркетингу должны таким образом развивать свои умения, чтобы без труда взаимодействовать с сотрудниками, занятыми сбытом, рекламой, продвижением и производством товара.

С точки зрения мотивации следует предусмотреть возможность групповой работы и обучения. В интересах организационного контроля и управления персоналом руководству следует останавливать работу группы через регулярные интервалы времени для подведения промежуточных итогов и анализа того, чему удалось выучиться. Такое групповое собеседование должно не только выявить, чему научилась группа в целом, в его рамках также должно быть предусмотрено время для личных отчетов сотрудников, показывающих, что они узнали нового и чему научились. Подобным образом укрепляется взаимопонимание в пределах группы; это также помогает сотрудникам заметить, что их коллеги смогли усвоить и то, что прошло мимо их внимания.

Если потребность работать и взаимодействовать с людьми не удовлетворяется в рамках работы, она, вероятнее всего, будет удовлетворяться на стороне. Это, казалось бы, выгодно, однако деятельность на стороне отвлекает на себя энергию и преданность делу, необходимые для выполнения основных рабочих функций. Если подобное имеет место, следует рассмотреть совместно с этими работниками возможность удовлетворения обеих потребностей в рамках основной работы, если не полностью, то хотя бы частично.

Сочетание высокой потребности в факторе 5 и низкой потребности в факторе 11 свидетельствует о том, что общение происходит без пользы для совершенствования работника. Конечно, взаимоотношения могут служить некоторой заменой

самосовершенствования. В этом случае для мотивации следует опираться на другие факторы.

Фактор 5, фактор 12 (интересная и полезная работа)

Те, чьи потребности в факторах 5 и 12 одинаково высоки и кто имеет интересную работу и возможность в ее пределах завязывать и поддерживать прочные длительные взаимоотношения, хорошо устроились. В этом случае мотивационная задача не представляет сложности, поскольку мы имеем дело с самореализующимися людьми. Самое большее, что мы можем сделать, — осуществлять периодическое наблюдение. Его основная задача должна состоять в том, чтобы формально и неформально убеждаться, что работа до сих пор воспринимается человеком как интересная и полезная. Следует помогать устанавливать и поддерживать добрые взаимоотношения, включая предоставление всем работникам возможностей принимать участие в постановке целей, а также удовлетворять индивидуальные потребности работников путем справедливого и уместного распределения работы между ними.

Проблемы могут возникнуть с теми, кто, имея такое сочетание потребностей, полагает, что неспособен ни устанавливать долгосрочные взаимоотношения, ни найти интересную работу. Руководство должно мотивировать таких индивидуумов, пытаясь создать ситуацию, предоставляющую возможность в рамках работы устанавливать длительные взаимоотношения, или обеспечивая их формирование в сопредельных с основной работой областях, например, в рамках профессиональных объединений, путем выделения рабочего времени или требуемых ресурсов. Если это не представляется возможным, руководство должно стимулировать или по меньшей мере хотя бы не нарушать (например, загружая работника сверхурочной работой) процесс становления взаимоотношений вне пределов работы.

Если человек не воспринимает свою работу как интересную даже несмотря на благополучные прочные взаимоотношения, руководство должно найти время для разъяснения ему общего процесса, частью которого является выполняемая работа, и попытаться соотнести смысл работы с осознаваемыми интересами того, кто ее выполняет. Эта процедура может включать даже перевод сотрудника на другую, более интересную с его точки зрения работу или, вероятно, перемещение его на участок, имеющий принципиально иную основу. Если руководство может удовлетворить обе потребности рассматриваемых индивидуумов, их мотивация может пребывать на довольно высоком уровне. Если невозможно удовлетворить потребность в длительных взаимоотношениях, то может возникнуть потеря мотивации, возможно, сопровождаемая уходом персонала. Если взаимоотношения сложились удачно, работник сможет смириться с тем, что работа не так уж интересна, особенно если это необходимо для поддержания взаимоотношений.

Исследование показало, что существует большая часть людей с высокой потребностью в факторе 5 и низкой — в факторе 12. Можно выдвинуть следующее выведенное экспериментальным путем утверждение: большинство людей предпочитает либо хорошие взаимоотношения, либо интересную работу. Тем не менее с мотивационной точки зрения не следует забывать об этой взаимозаменяемости. Возможность установить длительные прочные взаимоотношения может заменять интерес к выполняемой работе. Если работа явно неинтересна, мотивировать работника можно, делая упор на взаимоотношения. Работа должна быть выполнена, но укрепление при этом взаимоотношений между работниками создает такую коммуникабельную среду, которая принесет только пользу делу. Делая подобное утверждение, следует помнить, что для фактора 12 значение медианы составляет 43 балла, что почти в 2,5 раза выше аналогичного показателя для фактора 5 (18 баллов). Интересная работа имеет тенденцию служить гораздо более сильным побудительным мотивом, чем потребность в долгосрочных взаимоотношениях.

Фактор 6 Признание

Максимальное зафиксированное значение — 88 Минимальное зафиксированное значение

0

Мода — 35; медиана — 36

Фактор 6 высокий, остальные факторы распределены равномерно

На первый взгляд мотивационные требования, применимые к тем, кто нуждается в признании своих заслуг, вполне однозначны. Они требуют внимания. Однако на самом деле это совсем не так просто. Безусловно, эти люди требуют внимания; но тут сразу возникает ряд вопросов. Как часто им требуется внимание? В какой степени оно должно содержать похвалы в их адрес? Кто должен высказывать признание заслуг и оказывать внимание? Не исключено, что высокая потребность в признании может сделать человека зависимым от окружающих, от их одобрения, причем до такой степени, что, когда потребуется проявить самостоятельность или сделать независимый выбор, человек становится неспособным к этому. В этом случае важной составляющей мотивации становится необходимость отучить их от этой привычки и укрепить их моральный дух. Кроме того, существует опасность, что подобные люди станут глухими к чужой потребности в признании. Они хотят, чтобы признавали только их заслуги. В этой области также требуется существенное внимание руководителя.

Прежде всего следует понять, почему же признание заслуг имеет такую важность. Это значимый индикатор жизненного успеха. Люди, которые имеют хорошую репутацию и деятельность которых получила признание, чувствуют себя в жизни уверенно и комфортно. Они могут рассчитывать, что к их мнению прислушиваются. Они заботятся о том, чтобы то, что они делают, оправдывало бы ожидания окружающих. У них могут возникать проблемы, когда они вынуждены поступать или говорить вещи, противоречащие тому, что от них ожидают или хотят услышать. Именно этот пункт, на котором следует сосредоточиться, мотивируя их.

Рассмотрим мотивацию и феномен признания заслуг на примере простых ситуаций, в которых между вовлеченными сторонами существует прямая зависимость, а именно, взаимоотношения руководителя и работника. Руководитель хочет, чтобы его подчиненный совершенствовал свои навыки или произвел бы конкретное действие, а работник вполне способен сделать то, что от него требуется. Мотивация его проистекает из ожидаемой похвалы после выполнения поставленной задачи. Однако то, что требует руководитель, связано с приложением определенных усилий, тогда признание принимает форму постоянной поддержки. Даже если что-то сделано неправильно, признание и тем самым мотивация могут проистекать из подробного объяснения того, что было сделано не так и как исправить ситуацию.

Однако зависимость, постоянно присутствующая во взаимоотношениях, может быть нежелательной. Сильно зависимые люди не способны принимать самостоятельных решений, им трудно ориентироваться в ситуациях, даже слегка отличающихся от обычных. Такому человеку трудно развиваться как личность. С позиций мотивации устранить подобную зависимость можно с помощью такой уловки, как критика их действий с уверением, что несмотря на это их все равно ценят. Если потребность в признании слишком высока, оба этих действия должны производиться одновременно, тогда мотивация становится более комплексной. Трудность, с которой мы сталкиваемся в данном случае, заключается в том, что высокая потребность в признании служит индикатором значительной неуверенности в себе. Те, кто стремится компенсировать неуверенность, требуя постоянного внимания, представляют существенную проблему для руководства. Помимо того, что это может превратиться в докучливую необходимость постоянно уделять внимание, существует еще одна сложность — необходимость критиковать в случае каких-либо сбоев. Когда же подобные люди пытаются завоевать признание, повышая эффективность своей работы, возникают дополнительные проблемы. Если они будут продолжать в том же духе, постоянно уделять им

внимание не представит трудности. Если же они достигли стадии стагнации (так называемого плато обучения, когда прогресс с течением времени не наблюдается), потребность в признании переносится с эффективности их деятельности на их личность. И тогда их поддержка может представлять нелегкую задачу.

Если менеджер-руководитель не в состоянии сделать это, такие люди начинают направлять свои усилия на то, чтобы обеспечить себе внимание. Самым простым примером может стать ситуация, когда человека приглашают провести беседу с практикантами: он будет говорить только о себе и своих заслугах, а никак не по теме. В конце концов такого человека начинают избегать. Здесь мы сталкиваемся с классической ситуацией, когда те, кто больше всего нуждается в признании, не получают его, потому что необходимость постоянно оказывать внимание и признание порождает сопротивление со стороны тех, с кем они контактируют.

При наихудшем развитии ситуации подобные люди начинают действовать не только в ущерб интересам организации, но также и в ущерб собственным интересам. (Это происходит, когда краткосрочная польза от признания больше, чем ущерб, причиняемый им деятельностью, в которой они заняты.) Они позволяют мнениям и суждениям окружающих заменить свои собственные и становятся обязанными окружающим. Например, сотрудник, получающий заработную плату за свой труд, начинает подменять лояльность по отношению к своему работодателю признанием, которое он получает от клиентов организации. Он начинает представлять интересы клиентов, нисколько не заботясь об интересах своего работодателя.

При мотивации работников с высокой потребностью в признании следует знать источники их удовлетворения. В нашей организации мы хотим быть уверенными, что именно мы удовлетворяем их потребности, по крайней мере в части, касающейся работы. За пределами работы могут существовать прочие объекты внимания, скажем семья и общественная деятельность. Работодателю не следует полагать, что он должен удовлетворить все потребности работника в признании; определенная часть этой потребности может и должна удовлетворяться за пределами работы. Несмотря на то, что внеслужебная деятельность забирает у работника часть энергии, которую он мог бы посвятить работе, она оказывается полезной, так как позволяет снизить негативный эффект потребности в признании, который мы уже рассмотрели.

Что предпринимать в экстремальных случаях? С подобными людьми можно проводить беседы. Нужно показать им реальные последствия реализации их потребности; разъяснить, что в своих действиях они могут сосредоточиваться на собственных интересах, не принимая подчас во внимание интересы организации, что принятие объективных решений может представлять трудность для них. Организации будет только польза, если удастся показать им последствия некоторых принятых ими решений и тот ущерб, который они нанесли их карьерным перспективам. Следует попытаться выработать с ними план их будущих действий. Прежде всего следует дать понять таким людям, что они располагают всей возможной поддержкой высшего руководства, что несмотря на ошибки и промахи находят понимание, а организация ожидает, что они извлекут для себя урок из обсуждения и отныне будут учитывать потребности в признании заслуг тех, кто работает с ними вместе. В период аттестации работников непременно следует пересматривать эту ситуацию.

Удовлетворить людей, имеющих приоритетную потребность в признании, не всегда удастся, например, если от окружающих они ожидают постоянного выражения одобрения и признания. Но, возможно, удастся подтолкнуть их к осознанию проблемы. Нужно постараться высказать этим людям признание, чтобы не лишить их желания работать. Можно также поощрять их завоевывать признание и в рамках неслужебной деятельности.

Теперь перейдем от рассмотрения негативной стороны стремления к признанию к тому, каким образом можно проявлять признание по отношению к работнику. Первое соображение состоит в том, что признание зависит от искренности его проявления. Если признание звучит неискренне, оно может демотивировать, и его лучше вообще не высказывать. Второе соображение заключается в том, что люди желают получать признание в разных формах. Для

некоторых оно должно быть льстивым и преувеличенным. Другие лишь немногим больше, чем простой кивок, будут воспринимать как поддержку и покровительство. Установить, какая из форм признания уместна в каждом случае, можно лишь путем наблюдений. Третье соображение предполагает, что признание должно проявляться непосредственно после события, вызвавшего его, при этом следует четко указать, почему мы его выражаем.

Признание заслуг не обязательно должно сопровождаться существенным материальным вознаграждением. Это не означает дискредитацию материального поощрения, но обычно люди довольствуются бокалом вина, благодарностью, объявленной в присутствии коллег, или письмом с благодарностью, копия которого ложится на стол генерального директора. Достаточно признания в любой форме, если оно выражено с искренностью и теплотой.

Наконец, следует предвидеть, какой негативный эффект оказывает давление на тех, кто наделен высокой потребностью в признании. Постоянное давление в ходе работы действует на них разрушительно. Если их деятельность лишена признания, они могут стать особенно подавленными и будут действовать с минимальной эффективностью. Работа покажется им неинтересной и бессмысленной, а сотрудничество с коллегами утомительным. Люди, работающие в условиях оказываемого давления, нуждаются в пристальном внимании. Простейший знак уважения и признания может поднять их дух; мы сильно рискуем, игнорируя это несложное правило.

Фактор 6 низкий, остальные факторы распределены равномерно

Те, у кого потребность в признании низка, находятся в преимущественном положении. Они могут принимать непопулярные решения, нимало не заботясь о том, что о них подумают те, кого эти решения касаются. Иными словами, они обладают потенциальной возможностью быть объективными. Будучи поставленными в соответствующие обстоятельства, эти люди могут стать хорошими мотиваторами для других. Они будут рады позволить другим получить признание и так же будут рады выразить им это признание. Они могут, используя свою репутацию независимого человека, высказывать независимые суждения и принуждать других с готовностью принимать их. Ниже мы более подробно рассмотрим этот аспект. В то же время эти люди могут игнорировать законные потребности других. Они могут также проявлять некоторую тенденцию к ненадежности, так как, не заботясь о мнении других, могут испытать соблазн поступать, как им выгодно, независимо от того, чем это может обернуться для их команды.

Как же мотивировать тех, у кого практически отсутствует потребность в признании? Можно направлять их на те должности, на которых они могут принимать объективные решения. Нужно предупреждать любое проявление ими безразличия к другим. Иногда это не составляет проблемы. Многие из тех, у кого низка потребность в признании, проявляют себя вполне социально адаптированными и покладистыми. Однако там, где могут возникнуть проблемы, следует обсуждать с ними, как можно было более достойно и приемлемо для окружающих представить их работу. Можем заставить их задуматься об этом, включив, например, в рабочую группу по подготовке проекта. Иными словами, мы можем попросить их спрогнозировать последствия своих действий и обсудить, как можно свести к минимуму негативную реакцию коллег на эти действия.

Если они сами осознают, что их подход может создать потенциальные проблемы, можно предложить им пройти курс тренинга по межличностным взаимоотношениям. Можно даже направить их на этот тренинг под предлогом того, что это общепринятая в организации норма. Проводимые собеседования могут подтолкнуть их воспользоваться тренингом. Если они не могут или не желают обучаться технике межличностных отношений, а благодаря опыту и квалификации хотелось бы сохранить их в качестве работников, следует так организовать их работу, чтобы свести к минимуму контакты с сотрудниками. В этом случае результаты их работы будут контролироваться другими работниками. Для них это будет личной потерей, поскольку неспособность работать совместно с коллегами неизбежно будет препятствовать их прогрессу в работе и карьере, но по крайней мере мы сохраним этого работника, и организация будет извлекать пользу из его умений и опыта.

Фактор 6, фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Допустим, что в сфере бизнеса высокий заработок является доказательством признания и уважения. Однако на практике дело обстоит иначе. Наше исследование показало, что имеется много людей с высокой потребностью в больших заработках в сочетании с повышенной потребностью в признании.

Здесь основа для мотивации очевидна. По отношению к тем, у кого высок показатель потребности в факторе 1, следует использовать в качестве мотиватора деньги. Эта тема уже подробно рассматривалась в параграфе, посвященном фактору 1, но напомним, что принципиальное требование состоит в том, чтобы потребность человека в деньгах совпадала с потребностями бизнеса и чтобы имела место логическая взаимосвязь между их вкладом в работу и получаемым вознаграждением. В то же время следует обеспечивать признание их заслуг. Этого можно добиться опубликованием результатов работы во внутренних периодических изданиях, ведением рейтинга лидеров или прочими методами, приемлемыми для данной организационной среды. Можно привлечь для этой цели даже символы высокого служебного статуса, например, служебный автомобиль или роскошно оборудованный офис, но следует учитывать, что эти блага способны вызвать зависть и следует использовать их с большой осторожностью. Если не удовлетворить их потребность в признании, мы увидим, что высокий заработок по-прежнему является для них мотиватором, но они при этом могут утратить энтузиазм, что, в свою очередь, может привести к минимизации их вклада в достижение организацией целевых показателей бизнеса.

Признание в рамках рабочей группы предоставляет дополнительные преимущества, поскольку в рамках группы самостоятельные личности, не являющиеся командными игроками, сводятся в одну команду с равными себе, что может обеспечить дополнительное преимущество в отношении работы. Можно попробовать использовать стремление к признанию для создания командной формы работы. Если создание рабочей команды не представляется возможным, все равно факт признания следует доводить до сведения сотрудников организации.

Необходимо также рассмотреть степень и форму, в какой заработанные деньги используются для завоевания признания в неслужебной сфере. Это часто проявляется в виде приобретения недвижимости, яхт, гоночных автомобилей, путешествий в экзотические уголки мира и т.д. Поэтому работника можно мотивировать, и разделив с ним его радость и гордость в связи с новым приобретением. Строго говоря, подобные вещи не являются непосредственной заботой работодателя. Однако на практике работники всегда будут рады обсудить свои достижения в этой области, и поэтому это следует обсуждать. Так, организация становится частью признания, которое они завоевывают на стороне. В некоторых случаях заработанные деньги могут использоваться для того, чтобы оставить работу и попытаться получить признание в другой сфере. В такой ситуации мало что можно предпринять и узнать заранее об этом намерении работника, как пра вило, не удастся. Следует предвидеть такой исход событий в отношении тех, у кого потребность в признании пересиливает потребность в высоком заработке. Мы поощряем подобный уход, если не можем удовлетворить потребность работника в признании.

Исследование также показало, что значительная часть тех, кто имеет повышенную потребность в признании, обладает низкой потребностью в больших заработках. Это означает, что этим людям важно, чтобы оплата их труда соответствовала тому, что они считают справедливым уровнем, но при этом особенность их мотивации состоит в том, что для них большую важность имеют иные мотиваторы, нежели деньги. Для них большее значение имеет признание, и оно должно составлять постоянный компонент их мотивации. В некоторых отраслях государственного сектора, где уровень оплаты труда достаточно низок, эффективным мотиватором может стать признание их заслуг в служении обществу, и на такое признание не следует скупиться.

Фактор 6, фактор 3 (структурирование)

Людям, характеризующимся высокой потребностью в признании их заслуг и в

структурировании работы, требуется работа с четко регламентированными порядками и правилами. Подобных мест работы довольно много как в коммерческой, так и в технической областях. Для некоторых из этих видов работы (службы) признание является составной частью, например в юриспруденции, бухгалтерском учете, вплоть до фармакологии и технической области. Однако большинство людей, занятых на подобной работе, вскоре осознают, что внешнего признания для них недостаточно, они желали бы получать удовлетворение от самой работы.

По отношению к мотивации подобное сочетание может быть чревато трудностями. Высокое структурирование работы требует соблюдения рутины, оправдывающей себя в соответствующих обстоятельствах. В то же время рутинная становится настолько установившейся и привычной, что ее перестают замечать, как и тех, кто выполняет рутинную работу. Чтобы обеспечить таким работникам элемент признания, требуется установить общеизвестные стандарты и всякий раз отмечать их соблюдение или несоблюдение. В дополнение к этому можно установить норматив производительности. Например, берем рутинные задания и стараемся выполнить их быстрее или с меньшими затратами. Для более полной мотивации следует придать этим нормативам важность и обеспечить, чтобы они имелись в письменном виде, обсуждались и регулярно обнародовались. Воспринимаемые персоналом как важные, нормативы станут эффективным инструментом признания.

Люди с высокой потребностью в признании и низкими запросами в отношении структурирования работы находятся в принципиально ином положении. Они не чувствуют себя связанными какой-либо системой и, конечно, были бы рады работать в обстановке неопределенности и постоянных перемен. Получив такой шанс, они сделают то, что от них требуется, чтобы завоевать требуемое им признание. Мотивация подобных индивидуумов должна состоять в сбалансировании их потребностей с тем, что хорошо для организации. С ними требуется проводить больше времени, индивидуально работать, чтобы разъяснить им требования организации и прямо дать понять, что они получают признание только тогда, когда требования организации будут выполнены. При этом мы должны давать им то, что обещано. Если не сделать этого, мы быстро превратим такого человека в циника и заодно лишимся мощного инструмента мотивации.

Тех, у кого потребности в признании и в структурировании работы одинаково низки, следует мотивировать при помощи других факторов. Если они движимы только этими двумя факторами, то могут успешно работать в условиях неопределенности, не обращая внимание на то, что думают или хотят другие. Подобный набор личных качеств предполагает, что его обладатели требуют тщательного наблюдения. К сожалению, сами они хотели бы как раз обратного. Они работают наиболее эффективно при наличии четких указаний того, что требуется бизнесу, и известной свободы для выполнения этих требований, регулярных (периодичность которых обговаривается) собеседований с руководителем, позволяющих убедиться в том, что они движутся в нужном для бизнеса направлении.

Фактор 6, факторы 4 и 5 (социальные контакты и взаимоотношения)

Тот факт, что люди с высокой потребностью в признании своих заслуг могут иметь пониженную потребность в долгосрочных и краткосрочных социальных контактах (высокое значение фактора 6 и низкие значения факторов 4 и 5), представляется нам интересным парадоксом. И все же наши исследования показали, что существует достаточное число людей, у которых наблюдается повышенная потребность в признании, сочетающаяся с пониженной потребностью как в социальных контактах, так и в установлении долгосрочных взаимоотношений. Казалось бы, что высокая потребность в признании предполагает высокую потребность в социальных контактах, будь то краткосрочные или долгосрочные. А как еще можно получить признание, если не от тех, с кем общаешься? И хотя эти люди не нуждаются в контактах с окружающими, они жаждут внимания и хотят заслужить признание: их положение напоминает положение капризного ребенка по отношению к своим родителям.

Альтернативное толкование этого парадокса состоит в том, что у подобных индивидуумов отсутствует потребность в общении с людьми в целом, а имеется потребность

только в том признании, которое окружающие могут проявить по отношению к ним. Люди воспринимаются просто как зеркала, отражающие только те качества, которым рассматриваемый тип индивидуумов придает значение. В крайнем своем проявлении это настоящий нарциссизм, любование самим собой. Такие люди нуждаются в окружающих только в той мере, в какой они усиливают и поддерживают создаваемый ими имидж. Если же этого не происходит, возникает возможность двух вариантов развития событий. Индивидуум может начать просто игнорировать окружающих, и они теряют для него всякое значение, либо он может предпринять серьезную попытку завоевать их одобрение по крайней мере до того момента, когда станет окончательно ясно, что эта попытка обречена на провал; тогда у индивидуума возникает потребность сменить окружение, отсюда и потребность в факторе 4. Таким образом, недостаток признания усиливает потребность в новых социальных контактах.

На основе исследований и наблюдений мы сделали вывод, что людям кажется, что они не получают достаточного признания. Они могут страдать от одиночества, даже чувствовать себя покинутыми, заброшенными. В худшем случае они погружаются в полное безразличие. С точки зрения этой глубинной потребности другие люди воспринимаются как неподходящее окружение.

Какой урок можно извлечь из этого феномена? А он состоит в том, что более щедрое признание заслуг работника на всех уровнях может сформировать у него более позитивное отношение к окружающим людям и поможет создать более преданное отношение к организации. Признание — это то, что дается легко, но роль его в мотивации неоценима. Выражение растущего признания часто обладает эффектом мультипликатора: человек купается в его лучах и передает это тепло другим. Мы — менеджеры и руководители — должны рассматриваться как главный источник признавать, должны взять себе за правило признавать заслуги своих подчиненных. Иначе это возьмет на себя кто-то другой, и работа с точки зрения мотивации потеряет для индивидуума свою ценность.

Следует заметить, что люди с высокой потребностью в признании могут испытывать трудности в ситуациях, когда должны предпринимать непопулярные действия, делающие их менее привлекательными для окружающих. Они более склонны прислушиваться к преобладающим мнениям коллектива, что делает их хорошими командными игроками. Они могут попытаться избежать конфликтной ситуации и проявляют тенденцию плыть по течению. В этих трудных ситуациях мы можем помочь им, обнаружив проблему, чтобы она могла быть решена как можно более объективно. Подразумевается, что команда должна откладывать принятие окончательного решения до того, пока не будут рассмотрены все возможные варианты и пока по возможности не будет достигнут консенсус. Иными словами, мотивация может укрепить взаимоотношения в команде и нацелить команду на выполнение задач бизнеса. Аналогичные рассуждения применимы при рассмотрении индивидуумов с высокой потребностью в факторах 5 и 6. В такой ситуации следует быть особенно осторожными при наращивании существующих взаимоотношений. Разрушить их означает демотивировать персонал.

Те, у кого чрезвычайно низка потребность в признании, а также и в социальных контактах, могут быть одиночками. В чрезвычайных обстоятельствах они могут огорчать своих коллег полным нежеланием присоединиться к ним. Они также могут быть ненадежны и способны даже унижать своих сослуживцев. Наилучший вариант мотивации подобных индивидуумов, а также сохранения мотивированности их коллег — позволить им работать в одиночку и свести к минимуму их контакты с другими работниками. Это особенно правильно, если их мотивационный профиль включает в себя также слабые навыки социальных контактов.

Фактор 6, фактор 7 (стремление к достижениям)

Люди, у которых сильное стремление к признанию подкрепляется не менее сильным стремлением к достижению, легко поддаются мотивации. Они желают получить признание и достигают конкретных целей, чтобы заслужить его. Они желают признания, когда достигают поставленной цели и стараются привлечь внимание к своей персоне. Все, что остается

сделать менеджеру, это признать их заслуги. Однако в процессе достижения поставленной цели эти индивидуумы могут предпочесть работать самостоятельно, без постоянного руководящего вмешательства, им достаточно формального контроля за их прогрессом. Нечто большее, чем это, может умалить то, что они считают своим собственным достижением.

Если цели для них установлены, они могут нуждаться и в некотором ободрении. Это необходимо в ситуации, когда существует конфликт между их потребностью в признании, которая заставляет их ставить перед собой смелые цели, и их потребностью в достижении, которая может заставить их не гнаться за чересчур масштабной целью; ведь такая цель таит в себе вероятность провала. Мотивационные усилия в данном случае следует направить на то, чтобы помочь им найти разумный баланс между поставленной целью и возможностью ее достижения.

Все те, кто движим высокой потребностью к достижениям, имеют тенденцию видеть мир в черно-белых тонах, т.е. рассматривать цели только как достижимые и недостижимые. В крайнем своем проявлении эта тенденция означает, что то, что недостижимо, не стоит и внимания. Эта черта не играет особой роли в ситуациях, где возможна реальная практическая оценка достигнутого. В более сложных ситуациях она имеет значение, и весьма существенное. Этим борцам за достижения можно помочь хотя бы обсуждением данной проблемы; используя их стремление к признанию, можно ориентировать их на менее сложные цели и признавать за ними достижения малейшего прогресса. Таким образом они получают дополнительный источник признания.

Те, кто наделен высокой потребностью в признании и не склонен стремиться к достижениям, представляют собой сложный объект для мотивации. Можно использовать их потребность в признании, чтобы сосредоточить их внимание на необходимости достичь поставленных целей. Однако вряд ли удастся сориентировать их таким образом, чтобы достижение стало для них важным мотиватором. Мы гораздо скорее добьемся успеха, сосредоточив внимание на прочих мотивационных факторах, скажем, на стремлении к креативности. Если они слабы в профессиональной сфере, то стараются завоевывать признание либо вызывающим поведением, либо эксцентрическими выходками, или предпочитают перейти в те подразделения организации (если такие существуют), где от них как от работников не ожидают достижений или большого вклада. Они склонны сопротивляться мотивационным усилиям, а организация-работодатель может не пожелать пользоваться их услугами за исключением самого минимума.

Фактор 6, фактор 8 (власть и влияние)

Сочетание стремления к признанию и влияния представляет собой весьма взрывоопасную смесь. Если два побуждения взаимно усиливаются, т.е. сотрудник, наделенный влиянием, проявляет его таким образом или в таком направлении, которое встречает одобрение тех, на кого распространяется его власть и влияние, возникает согласованность между желаниями и действиями того, кто руководит, и тех, кем руководят. Например, политические лидеры, сумевшие уловить и выразить национальные настроения, не только ведут народ в желаемом ими направлении, но при этом еще и получают высокие рейтинги одобрения. Если вдруг находится архиважная цель, трудная с точки зрения достижимости, и лидер, и его ведомые готовы даже на жертвы, чтобы достичь ее.

Если такие лидеры (руководители) не получают признания, к которому они изо всех сил стремятся, могут возникать проблемы. Тем, кто одержим стремлением завоевать искреннее сердечное признание своих заслуг, трудно дается руководство, не основанное на согласии или хотя бы на подразумеваемом молчаливом согласии. Им не понравится неодобрение окружающих, вызванное подобным руководством. Есть и другая категория руководителей, находящихся в лучшей ситуации, поскольку они не нуждаются во всеобщем одобрении своих действий; их интересует только одобрение со стороны ограниченной по численности, но важной группы лиц, в частности, их непосредственных руководителей, менеджеров высшего звена и всех тех, кто по каким-либо причинам входит в группу лидеров бизнеса.

Люди, движимые стремлением к власти и нуждающиеся во всеобщем признании

В отношении мотивации вряд ли можно добавить что-либо существенное к замечанию, что цели руководителей и руководимых ими должны совпадать с целями организации. Следует осуществлять мониторинг этого соответствия, дабы быть уверенными, что принимаемые решения направлены на благо организации, а не на поддержание руководителя. Однако помимо этого существует опасность, что при полном удовлетворении потребности руководителя в признании он перестанет интересоваться тем, что происходит в реальности. Например, некоторые могут ощущать недовольство тем, что происходит, и как следствие могут утрачивать интерес и преданность своей работе. Они не пойдут на открытое выражение своих сомнений, а будут создавать иллюзию нормального делового сотрудничества.

Так, внешне руководитель может быть удовлетворен своей влиятельностью, а подчиненные могут делать вид, что выполняют свои производственные обязанности. Руководитель со временем начинает слышать только то, что желает услышать, внешне он продолжает чувствовать удовлетворение от признания своих подчиненных. На самом же деле сотрудники перестают работать в полную силу, и организация недополучает их деловую энергию. Такое положение может приводить к росту зависимости и усложнять руководство. Принятие решений все больше и больше перекладывается на плечи руководителя, все остальные при этом утрачивают ответственность. Выходом из подобной ситуации является только изначальная мотивация руководителя создавать моральный климат полного доверия и открытости, в котором любая проблема может осуждаться и каждый может, не таясь, высказывать свое мнение. Это предполагает выявление истинной ценности каждого работника и оказание ему помощи в правильном соотношении своих личных интересов с интересами организации. Это означает, что руководитель ценится за то, что ценит своих подчиненных.

Если потребность руководителя в признании остается неудовлетворенной, он может использовать свое стремление к влиятельности, чтобы обеспечить себе признание, однако это не обязательно будет совпадать с интересами организации. В данном случае следует побуждать руководителя корректировать поведение подчиненных, а если не удастся, то жестко предписать ему иной стиль руководства по сравнению с тем, которого желают его подчиненные. Таким образом, мы располагаем двумя подходами к мотивации.

Первый состоит в том, что мы можем поощрить руководителя вновь постараться завоевать искреннюю поддержку подчиненных. Иногда это получается, если работникам дать понять, что высшее руководство организации полностью поддерживает действия их руководителя. Тогда работники могут отказаться от критики начальства и возобновить нормальное сотрудничество. В качестве альтернативы можно побудить руководителя убедить сотрудников в том, что новые условия — это на самом деле то, что желательно, и что они совпадают с личными интересами работников. Если руководителю удастся решить эту задачу, он восстановит ситуацию, в которой будет проявлять влиятельность и власть и получать признание от своего коллектива. Мы можем помочь руководителю не только формальным обучением навыкам убеждать и управлять переменами, но и помощью в проведении анализа различных сценариев развития событий и методов управления ситуацией.

Когда руководитель, ищущий признания, не способен убедить в своей правоте коллектив подчиненных, его потребность в признании остается неудовлетворенной. Можно попытаться мотивировать такого горе-руководителя, усилив со своей стороны признание его заслуг и достижений, т.е. он, теряя признание коллектива, получит интенсивную поддержку сверху. Он должен уяснить себе, что признание и власть самостоятельные категории. Но можно не добиться успеха в этом. Стремление такого руководителя к признанию может быть слишком сильным; в этом случае потребуются гораздо больше мотивационных усилий, чем можно себе позволить. Мы просто будем знать, что такой человек не способен к лидерству.

Люди, движимые стремлением к влиятельности, которым требуется признание определенной группы лиц

Руководители, которым достаточно признания и ободрения со стороны высшего

руководства компании, в большей степени способны принимать решения, которые могут быть непопулярны среди их подчиненных. Следует поощрять их принимать во внимание последствия решений и не ожидать признательности или одобрения со стороны тех, кем они руководят.

Наконец, тех работников, у которых высокая потребность в признании сочетается с низкой потребностью во влиятельности, следует держать подальше от любых постов, связанных с проявлением влияния. Вероятно, они могут стать хорошими командными игроками, но не руководителями. Проявление власти им не присуще, и люди это чувствуют. Их следует мотивировать, признавая заслуги, особенно их вклад в работу и в совершенствование команды.

Фактор 6, фактор 9 (разнообразие и перемены)

Людей с высокой потребностью в признании и высокой потребностью в переменах мотивировать легко, опираясь на последнюю потребность. Они понимают, что признанием заслуг обязаны своему отношению к переменам и разнообразию. Но это их качество порождает и проблемы, заключающиеся в их стремлении к постоянным переменам и переключению на новые задачи еще до того, как они завершат предыдущие. Следует детально рассмотреть возможные источники их признания, поскольку в зависимости от этого последствия и их реакция на мотивацию могут быть разными.

Например, если окажется, что они получают признание в основном со стороны своих коллег, это потенциально решаемая проблема. Одобрение коллег и тесное сотрудничество с ними в целом необходимы для успешного осуществления перемен. Сильное стремление к признанию создаст тенденцию именно к такому тесному сотрудничеству с сослуживцами, так что их одобрение станет условием, при котором перемены вполне удовлетворительны с их точки зрения. Однако перемены, считающиеся коллегами удовлетворительными, могут и не быть таковыми с объективной точки зрения. Это также проблема. В этом случае двойное стремление к признанию и к разнообразию, возможно, создаст условия для удовлетворительного разрешения противоречий. А коллеги должны постараться выразить признание.

Возможна и другая проблема: пытаясь завоевать признание в своем подразделении, человек стремится сделать что-то, что обеспечит его, даже если это может нарушить интересы других подразделений организации, одобрение персонала которых не имеет для него никакого значения. Точное представление об источниках признания таких людей позволит нам адекватно оценить то, что они делают для его завоевания. В этом случае мы сумеем вовремя спрогнозировать возможные проблемы и мотивировать этих работников; и таким образом предотвратить возможный ущерб.

Если работник занимает пост руководителя и стремится получить признание персонала, может возникнуть серьезная проблема. Подчиненные могут не одобрить перемен, особенно если не видят в них необходимости и не могут контролировать их, что весьма возможно, если, например, перемены осуществляет их руководитель, имеющий высокую потребность в факторе 9. Здесь немедленно возникает конфликт, так как, осуществляя перемены, руководитель одновременно стремится восстановить утраченный источник одобрения. Но стремление к переменам вновь и вновь заставляет его «наступать на эти грабли». Следует заранее проинструктировать такого руководителя об опасности требовать одобрения своих действий у своих же подчиненных. Руководителям платят за то, чтобы они представляли интересы организации-нанимателя. Заблаговременное предупреждение о потенциальной возможности возникновения подобного конфликта и оказание поддержки в его урегулировании — вот наиболее правильный подход к их мотивации.

Таким образом, мотивация состоит в проявлении признания заслуг, если поставленная задача выполнена, и в отказе в признании, если задача не выполнена. Это также продемонстрирует, что невыполненное задание не идет на пользу организации и заставит серьезно подойти к проблеме его завершения. Если рассматриваемый сотрудник не может решить поставленную задачу, можно либо уменьшить его шансы на увеличение разнообразия,

либо, наоборот, показать ему, что возможностей для дальнейшего разнообразия много и они открыты для него только после выполнения поставленной задачи. Первый подход может деморализовать стремящегося к разнообразию индивидуума, но полное и искреннее одобрение и признание после завершения выполнения задачи позволит ему легко восстановить моральный дух и вернет ему позитивный настрой. Стремление людей к признанию позволит им очень быстро понять, что организация требует выполнения поставленных задач и щедра на признание, это также поможет им бороться с искушением слишком быстро менять объект приложения своих сил.

Те, у кого повышенная потребность в признании сочетается с пониженной потребностью в разнообразии, будут стремиться завоевать признание в более предсказуемой среде, которую они постараются себе создать. Они захотят получить признание за свою креативность или за свои достижения.

Фактор 6, фактор 10 (креативность)

Креативность может служить однозначным источником признания. Те, кто движим высокой потребностью в признании и успешно проявляет креативность, почувствуют себя в идеальных условиях. В значительной степени они будут самомотивированны. Их потребность в признании также поможет им сосредоточить внимание на тех, от кого они ожидают признания. В некоторых случаях это может создать проблему: они будут стараться генерировать идеи в угоду тем, от кого ждут признания, однако идеи эти могут в сущности не удовлетворять потребностям бизнеса. В этой ситуации потребность в признании начнет ограничивать их творческую независимость. Они также будут страдать от того, что идеи, которые, по их мнению, должны принести им признание, не оправдывают надежд. Тогда их творческая энергия станет расходоваться на завоевание признания, а не на творческую деятельность.

Как управлять этими людьми? Прежде всего следует попытаться помочь предотвратить подобное развитие ситуации. Во-первых, следует представить им полное описание предъявляемых к работе требований, чтобы у них была возможность делать то, что требуется для бизнеса. Если мы не можем дать точные указания, следует заранее предостеречь их, что возможны перемены и что они отразятся не на их креативности, а, скорее, на возможности клиента дать точное описание того, что ему требуется. Затем следует напомнить им, что в бизнесе существует такое понятие, как креативные потери, подразумевающие, что плоды креативности не всегда могут быть немедленно использованы в рамках текущего бизнеса. С этим следует мириться и рассматривать это как само собой разумеющееся. Это часть бизнес-процесса, которая должна последовательно приводить к другим полезным креативным идеям. Мы открыто признаем, что творческие личности нуждаются в свободе действий, которая зачастую вступает в конфликт с выполнением повседневных задач бизнеса.

Может возникнуть проблема и в том случае, если генератор идеи полагает, что она удовлетворяет потребностям бизнеса, а те, кто должен принять соответствующее решение, этой уверенности не разделяют. Может возникать интенсивное лоббирование, но при этом генератор идеи должен смириться с тем, что идея является неподходящей. В таком случае мотивация требует того, чтобы генератор идеи ясно представлял себе, что именно в его идее неприемлемо для бизнеса и в каком направлении следует работать; это помогло бы ему создать другие идеи или дорабатывать ранее выдвинутую идею. Если генератор идей неверно ориентирован в бизнесе, это сделать очень трудно, и тогда он должен создавать новые идеи. Но тем не менее креативность достойна всяческого признания, так как создает полезные для бизнеса идеи.

Фактор 6, фактор 11 (самосовершенствование)

Работники, сочетающие в своем характере высокие потребности в признании и самосовершенствовании, будут развиваться в направлении, определенном их руководством. Если требования руководства не слишком далеки от того, что возможно или близко для них, им следует руководствоваться именно этими требованиями. Можно оказывать поддержку работнику в его стремлении к совершенствованию, сделав процесс совершенствования частью

плановой передачи ему полномочий, заранее договорившись, какие виды работы можно развивать по мере их возникновения, и всегда подробно обсуждать проделанную работу и уроки, которые из нее можно извлечь.

Если такой работник не получил своей доли признания, например, когда руководитель просто забыл об этом, он может быть демотивирован. Тогда он будет сам просить о признании, и если руководство не сумеет верно отреагировать, работник утратит мотивацию. Если совершенствование личности не связано с работой или когда работа не может его этим обеспечить, человеку следует позволить удовлетворять эту потребность в нерабочее время. И все же лучше предоставить ему эту возможность в рабочее время, например, позволить время от времени выполнять какие-либо специальные функции; это очень сильный мотиватор.

Те, кто мало нуждается в признании, но сильно нацелен на самосовершенствование, будут также мотивированы, если им предоставлять возможность иногда выполнять не связанную с работой деятельность, например, дать возможность посещать конференции по интересующим их проблемам.

Те, у кого высока потребность в признании и низка потребность в самосовершенствовании, требуют внимания к тому, чем они занимаются на работе. И хотя стремление к признанию можно использовать, чтобы поощрить их к самосовершенствованию, это не будет столь же эффективным и побуждающим, как с теми, у кого высоко собственное стремление к развитию. В этом случае инициатива будет исходить от руководства, а не от работника.

Фактор 6, фактор 12 (интересная и полезная работа)

Интересная и полезная работа также будет наиболее эффективна в сочетании с признанием заслуг работника. Если работа полезна, люди ожидают признания, и не следует им в нем отказывать. Если же работа неинтересна и не приносит пользы, существенным будет щедрое признание того, что сделано, иначе это чревато демотивацией работника. Как правило, люди с высокой потребностью в факторах 6 и 12 нуждаются в полном разъяснении того, что от них требуется, в том числе всех сопутствующих обстоятельств и причин. Чем менее интересной и полезной представляется им работа, тем больше требуется разъяснений того, что от них требуется и для чего это необходимо.

Существует потенциальная возможность конфликта между источником получения признания и целями организации. Типичный пример представляет собой цель правительственного учреждения сэкономить средства за счет ряда внешних групп заказчиков. В этом случае важно представлять себе, откуда работник может ожидать признания своих заслуг. Если это внутренняя по отношению к организации группа, скажем, ее высшее руководство, тогда поддержание стремления к экономии и высокий моральный дух работника гарантированы. Если же источником признания для работника является внешняя группа заказчиков, экономия средств все равно будет осуществляться, но за счет морального духа работника. Это чревато серьезными проблемами, если смысл работы состоит в обеспечении удовлетворительного обслуживания клиентов. Другим примером может служить ответственный сотрудник компании, ведущий счета клиентов: он начинает отождествлять себя с клиентами и действовать в их интересах, а не в интересах компании-работодателя, которая ему платит. Такая проблема может возникнуть в случае, если качество обслуживания компании падает, и работник вынужден иметь дело с недовольными заказчиками и улаживать то и дело возникающие конфликты.

Для обеспечения долгосрочной мотивации организация должна решить проблему признания заслуг своих работников. Эта задача может представлять определенную трудность, если организация рассматривается как средство для реализации личных представлений о важности и признании. Основы признания следует закладывать еще на стадии набора персонала, но ценность этого установления мгновенно теряется при серьезных изменениях курса организации. И тем не менее преобладающая мотивационная потребность заключается в том, чтобы для работников организация являлась бы источником признания. Для этого мы должны использовать все доступные нам средства для выражения признания — от похвалы за

конкретное достижение или успех и официальной благодарности, заносщейся в личное дело сотрудника, до чествования юбилеев и празднования важных событий в рамках всей компании.

Когда же приходится заставлять работника действовать не так, как он считает нужным, следует предоставить ему возможность высказать свои взгляды, понять их и попытаться сделать так, чтобы он чувствовал себя комфортно и мотивированно, работая в новом направлении. Следует использовать эту возможность, чтобы связать конкретные задания, данные ему, с общим контекстом бизнеса организации, разъяснить ему его роль и место в общеорганизационной деятельности. Если и после этого сохраняется недовольство работника, нам остается только принять его точку зрения и подумать, сможем ли мы и далее требовать от него выполнения работы, которую он не считает важной и значимой. Если же работник не готов откровенно обсуждать проблему своей работы, то, скорее всего, он утратил интерес и преданность делу и, вероятно, захочет сменить работу.

Те же, у кого высокая потребность в признании сочетается с низкой потребностью в полезной и интересной работе, всегда «окупят» время и силы, затраченные на их мотивацию, если мы обеспечим щедрое признание их заслуг в выполнении неинтересной работы.

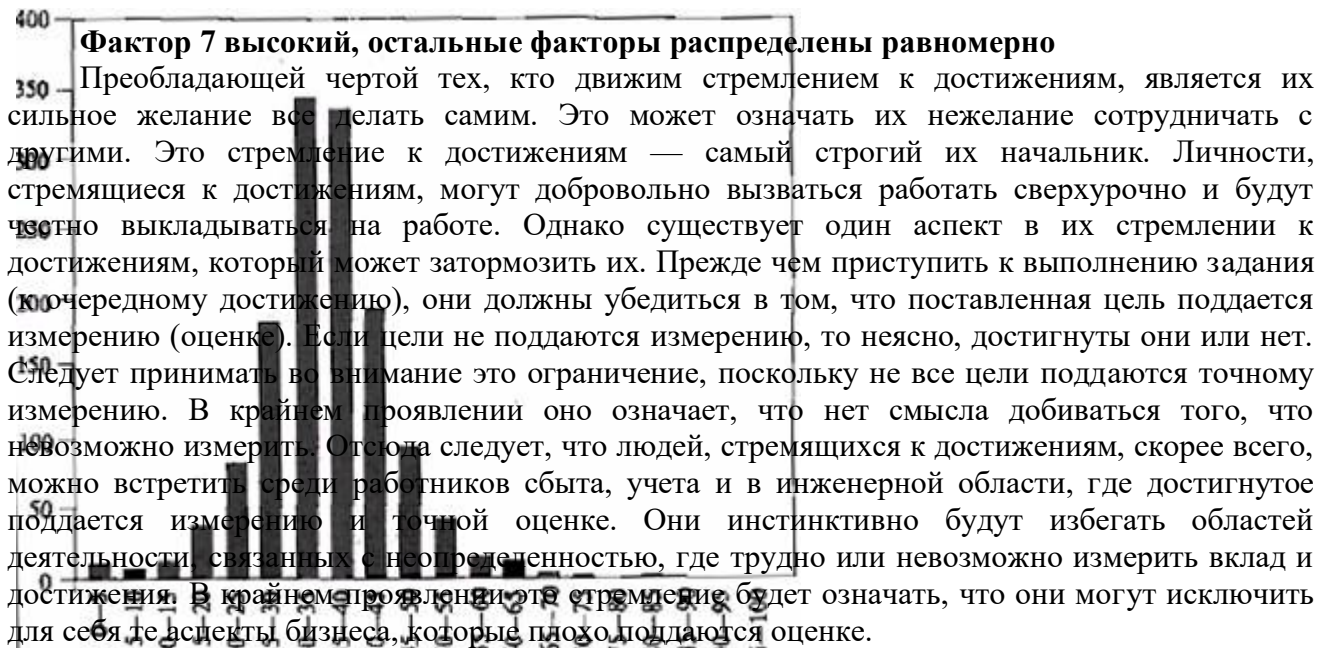
Фактор 7

Стремление к достижениям

Максимальное зафиксированное значение — 81

Минимальное зафиксированное значение — 2

Мода — 36, медиана — 36



Существует также и другое ограничение: такие люди не захотят рисковать, если существует возможность провала. Суть их мотива заключается в том, что они желают достигать. Провал демотивирует их. Это означает, что индивидуумы, стремящиеся к достижениям, всегда будут стремиться избежать риска провала, сосредоточивая усилия только на тех задачах, которые им по силам. Они даже готовы напрягаться и, несомненно, желают этого, но только до того момента, пока успех более вероятен, чем неудача. Если же наиболее вероятным исходом их усилий может стать провал, они попытаются найти любую отговорку, чтобы не браться за эту задачу. Хорнер специально изучал этот аспект личности среди женщин, занимающих руководящие посты (Horney, 1968). Существенно важной составляющей мотивации является установление приемлемых для индивидуума (осознанных

им) границ между успехом и неудачей. Причем эти границы можно существенно раздвинуть за счет профессиональной подготовки и обучения.

Человек, стремящийся к достижениям, должен всегда ощущать себя движимым какой-либо целью. Если он лишается цели и ему нечего достигать, он чувствует свою ненужность. Жизнь может показаться ему бессмысленной. Только конкретная цель, поставленная перед ним, может вернуть его к жизни. Тогда он вновь обретает смысл жизни, начинает действовать или добивается того, чтобы ему дали конкретное задание. Достигнув поставленной цели, эти люди испытывают несколько мгновений триумфа, а затем их вечная неутомимость берет верх, и они опять готовы к достижениям; отсутствие цели деморализует их. Основы мотивации подобных работников очевидны. Им необходимы цель и смысл, следует всегда улавливать момент, когда они остаются без конкретной цели.

В процессе постановки и согласования целей человек, стремящийся к достижениям, вполне управляем. Если цель задана или просто очерчена, но ее можно просчитать, он без колебаний примется за работу. При этом может избегать тех аспектов работы, которые не поддаются точному учету или не представляют немедленной или очевидной важности для общего дела. Следовательно, частью их мотивации следует сделать необходимость выполнять и эти аспекты работы, не отклоняясь при этом от генеральной линии. Далее, если мы взяли мотивировать подобного работника, следует попытаться усилить его толерантность к неопределенности. Нужно отучить его, с одной стороны, рассматривать работу как сочетание белого и черного, а с другой стороны, избегать трудностей, которые невозможно устранить в пределах выполняемого проекта. Как этого добиться, обсудим чуть ниже.

Наиболее сложную проблему представляют собой те, у кого стремление к достижениям превышает 55 баллов. Это крайне конкурентные личности, «самонаправляемые» и «самозапускаемые», готовые испытывать трудности и дискомфорт в погоне за поставленной и нередко неизменной целью, не терпящие, чтобы у них стояли на пути, и даже склонные к агрессии, направленной против тех, кто тормозит их движение. Они способны не останавливаться ни перед чем, чтобы осуществить свою цель; будут счастливы работать, имея перед собой ограниченное количество весьма узких целей. Их стремление к достижениям может принести много пользы организации. В личном плане они готовы работать с теми, кто движим аналогичным стремлением, склонны к созданию тесных дружеских уз, пытаются отмежеваться от тех, кто не разделяет их стремления. Они могут рассуждать только об одном — о работе. Из такого работника вряд ли получится хороший командный игрок.

Мотивация подобных людей должна начинаться с четкого определения целей. Они не любят приступать к работе, чтобы затем внезапно оказалось, что поставленная перед ними цель изменилась. Основное требование к работе с ними над новым проектом состоит в том, чтобы заранее удостовериться в четкости и ясности проекта и их полной преданности этой новой цели. Причем, их преданность поставленной цели имеет важное значение. При ее отсутствии они могут испытать искушение уйти от работы. Если перед началом работы провести обсуждение ее будущих параметров и целей, их стремление или нежелание очень легко выявится.

Важность заблаговременного четкого определения всех аспектов нового проекта состоит в том, что задачи, однажды поставленные, станут целью, к которой работник будет стремиться со всей присущей ему энергией. С одной стороны, эту энергию не следует растрачивать попусту, а с другой — если изначальная цель окажется некорректно определенной, человек может пасть духом и с трудом впоследствии прийти в норму. При постановке целей следует учитывать все задачи бизнеса. Сложные, требующие напряжения всех сил цели могут действовать возбуждающе на того, кто стремится к достижению, но интересы организации диктуют необходимость использовать всю без остатка энергию этого работника для блага организации, а не для развлечения. И с мотивационной, и с организационной точек зрения полезно выделить достаточно времени для начала работы над новым проектом. И часть этого времени следует потратить на анализ возможных неудач в процессе его осуществления. Задача состоит в том, чтобы избежать резкой демотивации из-за непреодолимых трудностей,

возникших в ходе работы, которые привели бы к корректировке или закрытию проекта на самой ранней его стадии. Любители достижений будут более чем счастливы преодолевать трудности, если в какой-то степени контролируют события. В противном же случае они могут испытывать значительный спад своей недюжинной энергии.

Мотивация подобного работника в данном случае подразумевает подготовку условий для концентрации энергии, которая позже будет направлена на реализацию проекта, создание условий для приложения этой энергии, а также готовность устранить организационные препятствия и обеспечить ресурсы, находящиеся вне сферы его контроля.

Следует также выработать отношение к тому, что в процессе выполнения проектных заданий работник может пренебречь рутинной административной работой. Нужно ли освободить его или, напротив, настаивать на своевременном ее исполнении? Можно сделать ее выполнение неотъемлемой составной частью проекта. А можно организовать ее выполнение в период естественных простоев в ходе проекта. Мы можем поддерживать моральный дух работников, подчеркивая первостепенную важность проекта, проводя беседы о его значимости в свободное от работы время. В идеале это следует делать на самых начальных стадиях работы над проектом. Естественно, что проект будет включать и рутинные мероприятия, поэтому можно заранее обсудить, как и в какие сроки их следует выполнять.

Процесс реализации проекта полезно держать под контролем. Возможно, мы укрепим моральный настрой работников, если заранее обговорим с ними необходимость периодических обсуждений выполненного. Но не следует забывать и о неформальных контактах, что поможет быть в курсе того, о чем думают работники, движимые стремлением к достижениям. В противном случае они могут не уберечься от искушения найти собственный подход к решению проблем и направить свою энергию в ином направлении, чем требуют задачи проекта, а это может привести к неожиданным и нежелательным последствиям. Полезно заранее узнать их намерения.

Исследования показали, что индивидуумы, обладающие потребностью в достижениях чуть выше среднего (их показатели превышают средние значения на 5—10 баллов), не столь конкурентны, как те, у кого показатель фактора 7 экстремально высок. Они не обладают таким могучим стремлением к высоким достижениям и не расположены прилагать исключительные усилия для того, чтобы из последних сил достигать поставленной цели. Они могут иметь более широкий диапазон целей нежели те, у кого показатель фактора 7 исключительно высок, и более низкую планку достижений. Это означает, что они могут более эффективно работать в условиях многофакторной среды и способны решать более широкий круг измеримых задач. Вероятно также, что они могут лучше работать в сотрудничестве, быть более успешными как командные игроки, но тем не менее не совсем комфортно чувствуют себя в команде.

Такие работники легко управляемы. У них не бывает взрывного выхода энергии, направленной на достижение целей, и ярко выраженного желания дистанцироваться от руководства. С ними гораздо проще согласовывать цели. Однако цели все равно должны быть корректно сформулированными, это сторицей вознаградит нас за время, потраченное на начальную стадию подготовки и запуска проекта. Эти сотрудники все равно будут стремиться к достижениям, но они с большей готовностью будут держать вас в курсе, раскрывая вам необходимую информацию. Мотивация таких работников требует четкого корректного описания проекта, поддержания рабочих контактов с ними и готовности к обсуждению прогресса в реализации проекта, причем не для контроля, а для оказания поддержки.

Те, кто не стремится к достижениям, у кого показатели фактора 7 значительно ниже среднего уровня, с трудом поддаются мотивации. Поставленные цели могут и заинтересовать их, но они не склонны прилагать много усилий, чтобы добиваться их. Надо отметить, что некоторые из них могут составить интересную компанию. Как правило, они обладают многообразными интересами, склонны увлекаться то одним, то другим. Для них характерна некоторая разбросанность мыслей; общаясь, они могут перескакивать с одной темы на другую; речь их отличается плавностью, окрашена оттенками и полутонами в отличие от

любителей высоких достижений, у которых есть только два цвета — белый и черный и только две характеристики — можно измерить и нельзя измерить. Они могут с готовностью принять и разделить групповые нормы поведения, но не сделают попытки внести вклад в их совершенствование. Некоторые из них могут и не обладать перечисленными качествами, могут иметь низкую самооценку и самоуважение и не способны позитивно воспринимать окружающих.

Не стремящиеся к высоким достижениям были бы вполне согласны, чтобы их не трогали. Их трудно мотивировать на достижение результатов. У них слишком редко случаются приливы энергии, способные заставить их напрячь все силы. Сталкиваясь с трудностями, они скорее склонны отступить или дождаться руководящих указаний. Возможно, наиболее продуктивно их можно использовать в условиях рутинной среды с не очень высокими требованиями и более тесным контролем, нежели приемлем для индивидуумов, стремящихся к достижениям. В современном конкурентном мире их услуги могут не пользоваться высоким спросом.

До сих пор мы рассуждали о методах мотивации людей с разной потребностью в достижениях. Однако существует еще один личностный аспект, которому следует уделить внимание: те, кто движим стремлением к высоким достижениям, не умеют руководить. Иначе говоря, умение руководить означает предоставлять подчиненным возможность помогать другим в достижении цели, а руководитель, стремящийся к достижению целей, воспринимает это как утрату возможности для собственных достижений. Такой руководитель с трудом позволяет другим идти вперед и с трудом же передает полномочия. Однако именно таких людей часто продвигают по руководящей линии. Уровень их квалификации представляется отличным для продвижения по службе. Они наделены большими способностями и умеют добиваться. Но свойство их темперамента не пропускать других вперед усугубляется их убеждением, что продвижением по службе они обязаны своей способности достигать поставленных целей и что на руководящем посту от них требуется то же самое. На самом деле от руководителя в основном требуются не личные достижения, а умение побуждать к достижениям подчиненных; руководитель должен иметь высокую потребность в факторе 8 (власть и влияние), потребность в оказании влияния.

Это не означает, что работник, стремящийся к достижению целей, не может эффективно исполнять роль руководителя. Но предпосылкой для эффективного руководства должно быть умение отделить личные достижения от управленческой роли. Так, например, он может самостоятельно осуществлять деятельность во имя высоких достижений, не вовлекая в нее подчиненный персонал. Одним из примеров может послужить менеджер по сбыту, обслуживающий нескольких личных клиентов. Для клиентов такой менеджер предстает в роли продавца, а не руководителя других менеджеров по продажам. Существует и другая альтернатива — работник, исполняющий роль руководителя, может удовлетворять свою страсть к достижению во внерабочей сфере, например, совершая высокогорные восхождения или забеги на марафонские дистанции. При этом поддержание собственного высокого стремления к достижениям предполагает уверенное знание своих возможностей и высокую самодисциплину, особенно в период стрессовых ситуаций.

Теперь нам более очевидны основы мотивации людей. Теми, кто обладает высоким стремлением к достижениям, следует управлять так, чтобы их внимание всегда было сосредоточено на том, что требуется выполнить; при этом следует обеспечить им пространство и свободу, необходимые для достижений. Если ими управляют руководители, сами обладающие страстью к достижениям, возникает опасность, что они будут сдерживать подчиненных в их стремлении к достижениям. В противном случае такой руководитель сам может испытывать проблемы с мотивацией. В подразделении, которым он руководит, может почти не практиковаться командная поддержка. Все сотрудники, включая и стремящегося к достижению шефа, могут вместо оказания взаимной поддержки конкурировать друг с другом. Таким образом, мотивация подобных людей предполагает глубокое понимание внутренней динамики личности, движимой стремлением к достижениям. Те, кто руководит ими, должны

понимать смысл и претворять на практике делегирование полномочий. Наиболее уместным для мотивации является стиль «жестко—мягко», предполагающий жесткость в отношении поставленных целей и свободу действий для тех, кто делает и добивается.

Фактор 7, фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

В грамотно созданных условиях тех, кто движим стремлением к достижениям и к высокому заработку, мотивировать нетрудно. Очевидно, что они стремятся иметь четкую цель и быть оцененными по заслугам, а также хотят, чтобы вознаграждение соответствовало их достижениям. Если эти условия соблюдены, такие работники будут самомотивированы. Если с ними и возникает проблема, то это только их сопротивление любому вмешательству в деятельность, которое они рассматривают как угрозу своим заработкам. Попытаемся решить проблему, подразумевая, что максимальное давление руководства должно иметь место лишь в самом начале работы, при определении цели и установлении размера денежного вознаграждения. Какие-либо изменения, осуществляемые в дальнейшем, могут вызвать сложности, особенно если они рассматриваются как умаление преимуществ работника. Поддержание морального духа обеспечивается предоставлением ему возможно большей свободы, разумеется, после того, как определены цели и размер вознаграждения.

Естественно, на практике не всегда возможно предоставление свободы действий. Тем не менее существует значительный контраст между двумя подходами к организации работы. Первый состоит в том, что в начале работы предпринимается минимум действий в расчете на то, что в процессе работы можно скорректировать свои действия и действия подчиненных. Эта форма руководства имеет чрезвычайное распространение и может лишить мотивации тех, кто стремится к достижениям, поскольку их заработок жестко привязывается к их достижениям. Этот подход также создает острый внутренний конфликт, поскольку работники начинают оспаривать правильность оплаты труда, дискутировать о том, что они должны были заработать и чего не заработали. Второй подход предусматривает большие затраты времени и усилий на определение целей, прогнозирование возможных проблем и обеспечение необходимых ресурсов, а также на обеспечение полного понимания и согласия работников с тем, что предстоит делать. Подобный подход менее подвержен изменениям при появлении первых же трудностей и по крайней мере предусматривает меры по их преодолению. Этот второй подход имеет лучшие шансы в отношении поддержания морального настроя персонала.

Если производственная ситуация не позволяет напрямую связать достижения и размер вознаграждения, разумнее было бы разделить эти два аспекта. Иными словами, мы требуем выполнения поставленных заданий, но при этом платим фиксированный оклад, не предусматривающий увеличения при повышении достижений. Это означает, что потребность в деньгах может быть удовлетворена (предполагая, что вознаграждение оценивается по достоинству!), но реально мы имеем дело только с управлением процессом достижения целей, не осложненным проблемами оплаты труда. Подобным образом устраняется проблема вознаграждения, негативно влияющая на моральный настрой работника.

Руководство теми, кто стремится к достижениям, но имеет сравнительно скромную потребность в деньгах, представляет менее сложную задачу. Их возможно мотивировать на достижение целей, не беспокоясь постоянно о том, как это отразится на их материальном вознаграждении. Со своей стороны, они будут стремиться и достигать целей, которые не приносят немедленного материального вознаграждения. Это вовсе не означает, что они готовы дать себя эксплуатировать. Это означает, что они готовы более широко посмотреть на то, что следует делать, и взяться за выполнение сразу ряда проектов. Конечно, они также нуждаются в руководстве, т.е. цели для них должны быть тщательно продуманы и корректно сформулированы. И все равно они могут испытать искушение достичь поставленных целей по-своему, они также нуждаются в свободе действий; такие работники утратят мотивацию, если разуверятся в смысле того, что делают; и тем не менее они способны сосредоточить свои силы на работе без изматывающих споров о том, как это отразится на их вознаграждении.

В долгосрочном плане существует опасность, что работник с низкой потребностью в

высоком заработке и сильным стремлением к достижению целей, которому не хватает достижений на работе, может либо покинуть ее, либо даже совсем перестать работать или перейти на работу с более низкими требованиями, чтобы удовлетворять свои стремления к достижениям в области спорта или в иной области, представляющей для них интерес.

Фактор 7, фактор 3 (структурирование)

Сочетание высокой потребности в достижениях и в структурировании работы представляет собой весьма сложную комбинацию. Обычно в благоприятных условиях — это успешный, спокойный и благожелательный человек. В неблагоприятных условиях работы он может предстать как неудовлетворительно работающий и закомплексованный работник.

В чем же потенциальный источник напряженности между этими двумя стремлениями? Стремящийся к высоким достижениям хочет, чтобы они были измеримы, а тот, для кого важна структурированность работы, ждет четких указаний и инструкций. В благоприятных условиях цели и указания непременно усиливают друг друга. Примером может служить сотрудник отдела продаж, который считает систему отчетности достаточно гибкой и полезной, поскольку она предоставляет информацию, способствующую увеличению объема продаж. Другой пример — четкая простая система поощрения, позволяющая однозначно определить путь к получению вознаграждения. В теории ожидания Врума признается необходимость прозрачных ясных путей к достижению успеха (Vroom and Deci, 1970). Напряженность и конфликты возникают в том случае, если правила и инструкции не дают пользы, а только затрудняют работу. Хорошим примером такого положения вещей может стать офицер полиции с высокой потребностью в структурировании работы, так как его работа по раскрытию преступлений только замедляется и тормозится излишними бюрократическими требованиями и целым валом бумажной работы. Его потребность в структурировании означает не только скрупулезное следование всем формальным процедурам, но и убеждение, что эффективность работы была бы выше, не будь он связан необходимостью выполнения всех формальностей. В экстремальном случае создается впечатление, что система просто парализует своих работников.

Как следует осуществлять мотивацию в подобных условиях? Ясно, что первым шагом должно стать установление соответствия между целями и правилами. Если имеется настоятельная необходимость соблюдать все требования регулятивных органов, ясно, что выгоднее всего работать с теми, кто считает их соблюдение естественным и даже приятным. Они четко знают, что от них требуется, никто не может изменить четкие правила их деятельности, и они чувствуют удовлетворение от того, что выполнили все то, что от них требовалось.

Проблемы начинаются, когда необходимость соблюдения правил затрудняет достижение поставленных целей. Тогда-то и возникает напряженность — почва для внутренних конфликтов, но имеется возможность преодолеть ее или по крайней мере снизить за счет профессиональной подготовки и технической поддержки персонала. Интересным способом поддержания морального настроя является привлечение работников к поискам более эффективных и легких способов соблюдения правил и инструкций, что по существу должно очень импонировать тем, кто стремится к достижениям. Грамотное руководство, использующее стремления к достижениям для управления стремлением к четкому структурированию, может здорово стимулировать как активность, так и моральный дух персонала. Настоящие же моральные проблемы начинаются при невозможности успешно совмещать плодотворную работу с соблюдением инструкций. Иными словами, когда незыблемые строгие правила серьезно подрывают возможность достижения поставленных целей, а внешние факторы, в свою очередь, делают разрешение этого конфликта невозможным. Работники могут пытаться продолжать свою деятельность в такой трудной ситуации, но это чревато утратой позитивного морального настроя, а также, вероятно, высоким уровнем текучести и повышенной заболеваемостью кадров.

Чтобы мотивировать людей с высокой потребностью в достижениях и низкой потребностью в структурировании работы, следует сначала совместно с ними определить цели

работы, а затем предоставить необходимый простор для их выполнения. Низкая потребность в факторе 3 означает, что наиболее эффективный метод управления должен основываться на постановке целей. Работникам следует предоставлять максимальную свободу действий, заранее оговорив методы обратной связи. Чем более они компетентны и преданны делу, тем формальнее и проще должны быть процедуры их периодической отчетности. Чем меньше у них потребность в правилах и инструкциях, тем меньше стресса будет у них вызывать всякое несоответствие между потребностями бизнеса и необходимостью соблюдать установленные в этом бизнесе правила. Подобным людям свойственно не останавливаться ни перед чем, чтобы добиться поставленной цели. Игнорирование установленных правил и требований может привести к весьма разрушительным последствиям. Это особенно понятно и знакомо пенсионерам, подрабатывающим в сфере сбыта. Чтобы оградить себя от подобных негативных последствий, мы должны наряду с предоставлением таким работникам максимальной свободы действий настаивать на строгом соблюдении ими правил отчетности и обратной связи, мотивировать их, разъясняя важность обратной связи.

Фактор 7, факторы 4 и 5 (социальные контакты и взаимоотношения)

Между потребностью в достижении целей и потребностью в поддержании краткосрочных социальных взаимоотношений существует изначальный конфликт. Стремление к свершениям может требовать самостоятельности и работы в одиночку. Как правило, это человек, обрешивший себя на борьбу за достижение поставленной цели. Поэтому вклад других в эту работу может восприниматься им: как умаление его личного вклада, особенно остро это проявляется, если данный работник имеет также высокую потребность в признании своих заслуг. Добиваясь цели и достигнув ее, такой работник может испытывать потребность дистанцироваться от своих коллег, он может даже проявлять раздражительность и агрессию в отношении их. Поэтому наиболее приемлемым для работника психологическим профилем будет сочетание высокой потребности в факторе 7 и низкой потребности в факторе 4.

Однако человек всегда может столкнуться с необходимостью работать в контакте с другими. Для современного бизнеса вообще очень свойственны взаимозависимость и взаимодействие и во все большей степени — работа в команде. Такое положение вещей наводит на вопрос о возможности участия в команде работника с высокой потребностью в достижениях. Это возможно, но только в случае, когда внутренний климат и ситуация в команде тщательно контролируются, что можно проследить на примере развития команды.

Известно, что команда проходит несколько стадий своей эволюции. Чтобы она была успешной и эффективной, у команды должны быть общие цели, разделяемые всеми ее участниками. Первая стадия — это стадия определения и постановки целей, за которой неизбежно следует стадия конфликта, глубина и острота которого зависит от важности и серьезности задач, стоящих на повестке дня, от диапазона возможностей, доступных для использования на пути к успеху, от личностных характеристик и потребностей участников команды, но в обобщенном смысле это конфликт, связанный с выбором методов и способов работы команды. Все участники команды, какое бы место им в ней не отводилось, должны пройти через эти стадии. Если участники не сумели сосредоточить свои намерения на достижении целей, стоящих перед командой, или если отсутствует общее решение о путях и методах достижения общей цели, команда будет неэффективна и даже может провалить работу. Если же ее участники способны сконцентрироваться на поставленной цели, совместно выработать стиль работы и грамотно распределить роли между участниками команды, тогда команда имеет все шансы продвинуться на следующую стадию своей эволюции и стать эффективной.

У людей, стремящихся к достижениям, могут возникнуть проблемы на первых двух стадиях развития команды. Они наиболее комфортно чувствуют себя, когда точно знают, что делают. Неопределенность и колебания, естественные на первой стадии, когда команда только намечает общие контуры своей деятельности, могут вызвать у них настоящий глубокий стресс. Их реакция определяется обстоятельствами; если присутствует руководитель команды,

они будут сидеть, нервно барабанив пальцами по столу, ожидая, когда будет принято решение и определен план действий, если же руководителя нет, они постараются занять себя каким-либо делом, пусть бесполезным, но их стремление делать хоть что-нибудь, чтобы преодолеть вынужденное бездействие, неодолимо. Они редко сидят спокойно, обычно находят себе любое дело, чтобы «сжечь» свою энергию. Если же напряженность при обсуждении проблемы деятельности команды нарастает, они покинут помещение, будут бесцельно ходить по другим комнатам, болтая с сослуживцами или даже выйдут прогуляться. Но как только они будут точно знать, что им надлежит сделать, вся энергия вернется к ним. Именно на этой стадии их стремление к свершениям и достижениям может принести команде наибольшую пользу.

Здесь ключевым словом является глагол «мочь» (в значении наличия возможности). В основе эффективности действия команды лежат общие цели и распределенные роли, которые надлежит исполнять каждому ее участнику. Команда эффективна и успешна в той степени, в какой ее участники позволяют своим коллегам делать то, что они должны делать по предварительной общей договоренности. Иными словами, в команде существует высокая степень доверия. В таких случаях всегда возникает аналогия со спортивной командой. В успешной команде нападающий никогда не пытается выполнить функции защитника. Каждый из них полагается на другого, зная, что тот добросовестно выполнит свою роль. Если в команде отсутствует взаимное доверие, если каждый участник пытается проверить или, что еще хуже, продублировать действия своих коллег, команда будет неэффективной и может провалиться.

Стремящиеся к свершениям могут работать в условиях взаимного доверия. Они должны четко знать, что делать и иметь достаточно простора для своих действий. В период неопределенности они могут предпочесть, чтобы кто-то скорректировал их цели (которые обязательно должны поддаваться измерению), или по крайней мере предоставил им достаточно свободы, чтобы самим скорректировать их. Предпосылка их успеха — доверие, оказываемое другими членами команды. Если это так, они способны проявить себя. Если же участники команды вмешиваются в их дела, они могут утратить интерес к своей работе. При условии предоставления им некоторой степени самостоятельности они способны успешно действовать, даже имея высокую потребность в факторе 4, т.е. в социальных контактах. Они нуждаются в простой теплоте присутствия (какая обычно исходит от домашних животных) и будут наслаждаться ею при условии, что она не очень давит на них. Если же она давит, это может стеснять их свободу действий, тогда противоречие между факторами 4 и 7 может стать непереносимым, и они либо предпочтут просто наслаждаться теплотой, забросив свои попытки достичь поставленной цели, либо наоборот. Тогда напряжение ослабнет, причем тем скорее, чем точнее распределены роли и чем большая самостоятельность им предоставлена.

Сущность мотивации в данном случае очевидна. Стремящиеся к достижениям требуют ясности, измеримости и минимума неопределенности. Команда, в состав которой они входят, должна хорошо распределить роли. Для этого требуется усиленная подготовка, тренинг, позволяющий каждому исполнять свою роль так, чтобы это не требовало вмешательства со стороны других членов команды. При этом насколько возможно следует создавать и культивировать атмосферу взаимного доверия и терпимости.

Наконец, следует рассмотреть тех, кто сопротивляется командной работе. Как быть с ними? Наша задача в сфере мотивации состоит не в том, чтобы форсировать социальные контакты, а наоборот, поддержать контакты с теми, кто потенциально склонен работать в одиночку. Это не только принесет нам пользу, это нужно и им. В той степени, в какой они не подключены к организационной сети, они рискуют вступить в противоречие с организационными целями. Социальные контакты с ними помогают поддерживать благоприятный моральный климат в долгосрочном плане. Мы поддерживаем контакты, помогая этим людям установить для себя цели, предоставляя им свободу маневра и отдавая должное их достижениям.

Фактор 7, фактор 6 (признание)

Стремление к достижениям и к получению признания прекрасно сочетаются. На первый

взгляд, это существенно облегчает задачу мотивации. Человек достигает цели, а мы поджидаем момент свершения и щедро одариваем его признанием, оповещая об этом всех заинтересованных и вовлеченных лиц, так что триумфатор знает, что всем известно о его успехе. О случаях неудач также нужно информировать. Потерпевший неудачу не будет сильно переживать от того, что другие в курсе его провала. Напротив, он желал бы откровенного обсуждения, чтобы извлечь урок на будущее и наметить пути предотвращения подобных провалов.

Не следует забывать, что если мы не выкажем признания заслуг, работник попытается найти другой источник признания. Он может искать его за пределами организации, или в ее пределах, но у тех, кто не заботится об интересах организации. Вывод — признание заслуг является непременным условием, императивом в мотивации рассматриваемого типа людей. Если ему отказывают в признании, он утратит свою обязательность и его усилия и энергия будут расходоваться вхолостую.

Чем у человека выше потребность в завоевании признания, тем больше он склонен прислушиваться к мнению окружающих, когда ему предстоит решить, следует ли предпринимать то или иное действие. Например, они склонны испытывать беспокойство из-за возможности провала. Если риск неудачи слишком высок, они могут пойти на заведомое занижение своих целей, чтобы обезопасить себя от риска утраты признания. Мотивация в таком случае должна быть направлена на то, чтобы заранее рассмотреть все возможные риски и попытаться свести их к минимуму. Если же необходимость предпринять рискованные действия диктуется интересами организации, следует заранее уверить их, что в случае провала последствия не будут слишком серьезными, а благодарность и признание заслуг в случае успеха, наоборот, будут исключительно щедрыми.

Чем ниже у работника относительная потребность в признании, тем меньше проблем и тем больше его готовность рисковать. Действительно, он может быть готов предпринять попытки, чтобы добиться цели, даже если никто, кроме него, не будет знать о результатах, и даже несмотря на враждебное со стороны окружающих отношение. Нам, однако, следует помнить, что стремящиеся к достижениям не любят провалов, независимо от того, требуется им признание или нет. Составной частью мотивации таких индивидуумов должны стать гарантии, что, честно прилагая усилия к выполнению намеченного, они всегда будут ближе к успеху, нежели к неудаче.

Фактор 7, фактор 8 (власть и влияние)

Между этими двумя побудительными мотивами — стремлением к достижениям и стремлением к власти — возникает напряженность. Один побуждает человека все сделать самостоятельно, а другой заставляет желать, чтобы все, на кого он имеет влияние, действовали бы в интересах его идей. Мотивация предусматривает попытку помочь установить разумное разделение труда между тем, что следует делать самому работнику, и тем, что должны делать другие.

Прежде чем рассмотреть вопрос передачи полномочий, мы должны обсудить возможность того, что индивидуум с высокой потребностью в факторах 7 и 8 может использовать свое стремление к влиянию в интересах достижения своих целей, используя других просто как ресурс, вместо того, чтобы мотивировать их и передавать полномочия. В крайнем проявлении эта тенденция может означать, что людей сначала используют, а потом, когда необходимость в них отпадает, «выбрасывают». Мотивация в данном случае призвана установить разумный баланс. Если нам нужны достижения, следует создать возможность для их осуществления, отделяя их от потребности оказывать влияние. Этого можно добиться путем выделения работникам нескольких заданий и при необходимости подключить к их выполнению других работников, используя тренинг в области делегирования полномочий, чтобы участвующие в выполнении заданий также имели бы возможность почувствовать свой вклад и достижения.

Или, может быть, мы стремимся к использованию влияния рассматриваемого индивидуума? Тогда нам следует отказаться от требования достижений и поощрить его

испытывать удовлетворение от достижений других. Подобное разумное делегирование полномочий имеет существенно важное значение при наличии этих двух побудительных мотивов, чтобы они не подрывали друг друга, а наоборот, действовали бы в одном направлении. Некорректное вмешательство в этот процесс может создать порочный круг. Работники, зная, что руководитель сделает это за них или переделает то, что они уже сделали, начнут сомневаться, а стоило ли вообще прикладывать усилия. Работники станут зависимыми, а руководителю придется все чаще принимать решения самому и все больше брать на себя то, что должны были выполнять его подчиненные. В некотором смысле стремление к достижениям и влиянию сыграют с менеджером злую шутку, заставляя его работать все больше и больше, но вызывая как у него, так и у его подчиненных постоянное уныние и недовольство.

Установление разумного баланса между этими двумя побудительными мотивами поможет команде восстановить взаимное доверие и способность действовать самостоятельно без необходимости постоянного присмотра и обращения к руководству, это высвободит энергию и время менеджера, чтобы он мог направить свое влияние на наиболее слабое звено работы. Таким образом, мотивация в данном случае — вещь весьма тонкая. Она помогает людям сосредоточиться на требованиях работы и установить оптимальное использование своего времени, а также распределить производственные обязанности между собой и другими участниками команды. Мотивация может стимулировать их работать совместно с командой в интересах решения текущих производственных проблем. Она может также «придержать их за руку», когда у них возникает искушение вмешаться в действия других участников команды, или даже слегка «задвинуть их», что в конечном счете поможет им обрести уверенность в возможностях своей команды. В этих условиях стремление к влиятельности будет доминировать, но в то же время его не будет подрывать стремление к достижению целей.

Сочетание стремления к достижениям с низкой потребностью во влиятельности и власти создают иную мотивационную проблему. Люди с таким сочетанием, вероятно, будут чувствовать себя наиболее комфортно, находясь за пределами управленческих структур. Эти индивидуумы предпочитают делать все сами. Они могут воспринимать влиятельность как нудную рутину, которая отвлекает их от настоящей работы, и считать руководство делом обременительным и чреватых стрессами. Если они не занимают руководящих постов, их можно мотивировать, опираясь на их стремление к достижениям. Если же их выдвинули на руководящую работу, им будет особенно полезен тренинг в области менеджмента. Понимание процесса руководства поможет им ослабить стресс, обусловленный проявлением влияния и власти над другими работниками. Если они, например, работают в слабой организации, где требуется оказывать влияние, чтобы добиться успеха, иными словами, если нехватка управленческих кадров не позволяет обеспечить ни ежедневного, ни среднесрочного эффективного руководства, тогда тренинг навыков менеджмента будет им крайне полезен.

Фактор 7, фактор 9 (разнообразие и перемены)

Люди с высокими потребностями в достижениях и в разнообразии и переменах всегда хотят работать над целым рядом разнородных проектов. Они не склонны сосредоточивать усилия на достижениях только в одном направлении. Завершив один проект, они начинают испытывать скуку и стремятся немедленно приступить к выполнению следующего. При этом они могут проявлять великое нежелание закончить предыдущее задание. В принципе, мотивация подобных работников не представляет труда. Им необходимо вовремя подкидывать новый проект и давать возможность выплескивать недюжинную энергию. Для этого требуется в самом начале работы верно определить параметры успеха проекта, чтобы они знали, куда направить свои силы, и четко фиксировать момент, когда это сделано. Тогда они получают удовлетворение от завершения проекта. После этого они захотят немедленно заняться чем-нибудь новым, считая уже выполненный проект принадлежащим истории, чем-то прошлым, к чему не стоит больше возвращаться. Они могут проявить крайнее нежелание принимать участие в обсуждении причин успеха или провала проекта; склонны воспринимать этот столь необходимый «разбор полетов» как пустую трату времени.

К тем, у кого низка потребность в разнообразии и переменах, следует применять иные мотивационные подходы. Они готовы затратить свои силы и время на достижение совершенства в узкой ограниченной области деятельности. Они могут дать согласие работать даже в рамках неоправданно завышенных стандартов. Очень важно тщательно отбирать проекты, в которые их следует включать. Их участие должно принести бизнесу пользу, а они, в свою очередь, должны чувствовать личную ответственность за порученное им дело. Если мы пожелаем переместить их на другой участок, что сулит им слишком много перемен, то рискуем столкнуться с проблемами в области мотивации. Однако подобная комбинация побудительных мотивов в характере работника может принести организации-работодателю большую пользу. В их лице мы приобретем людей, умеющих поддерживать неизменный курс, зачастую целыми десятилетиями.

Поскольку речь может идти о длительных периодах времени, следует постоянно быть начеку в отношении мотивации, чтобы вовремя зафиксировать зарождение проблем или трудностей, которые могут отвлечь внимание работника или ослабить его эффективность. Необходимо отвести время для работы с такими сотрудниками, чтобы следить за их прогрессом, оберегая их от изоляции, а себя от неприятных сюрпризов, которых могло и не быть в случае своевременно предпринятых действий с нашей стороны.

Фактор 7, фактор 10 (креативность)

Существует очевидное несоответствие между этими двумя побудительными стимулами — высокой потребностью в достижениях и высокой потребностью в креативности. Достижения предполагают возможность их оценки, измерения. Креативность же в той степени, в какой она касается исследования новых идей и направлений, никакому измерению не поддается. Нам не может быть заранее известен конечный продукт процесса креативности. Естественно, креативность сопряжена с риском. Исследуя новое, мы никогда не можем с точностью знать, куда это нас приведет, результат наших усилий может быть нулевым.

Однако если доминирующим стимулом является стремление к свершениям, то склонность к креативности может способствовать достижению целей. В этом случае применимы установленные методы измерения и оценки достижений, а креативность будет играть вспомогательную роль, полезную при реализации сложных комплексных проектов. Если же становится очевидным, что креативность тормозит достижения, человек, вероятно, с легкостью пожертвует ею. Если на деле все обстоит именно так, то с точки зрения мотивации не требуется никаких особых мер, за исключением предоставления рассматриваемому работнику достаточного простора для проявления креативности и достижения поставленной цели. Как и в других случаях, необходима четкая постановка проектных задач, которая служит основой для мотивации. При наличии конфликта между этими двумя побудительными стимулами возникнет напряженность между характеристиками креативности и целенаправленным поиском измеримых целей, присущих процессу достижений. В рамках мотивации следует отдать должное и тому и другому, но действовать она должна в направлении поддержания равновесия между креативностью и достижениями, которое наилучшим образом служит интересам организации.

Те, кому свойственно сильное стремление к достижениям в сочетании с низкой потребностью в креативности, проявляют тенденцию к свершениям, двигаясь по узкой прямой дороге. В отличие от своих более креативных коллег они не испытывают потребности в творческом риске или поиске кратчайших путей к решению задач. Наверное, их не следует привлекать к тем видам деятельности, для успешного осуществления которых требуется тонкая творческая интуиция.

Фактор 7, фактор 11 (самосовершенствование)

Стремление к достижениям и к самосовершенствованию, предполагающее самостоятельность действий, прекрасно сочетаются друг с другом. Достижения подразумевают персональные действия, приложение собственных усилий; самостоятельность означает умение держать ситуацию под контролем и управлять ею. Стремление к

достижениям помогает работнику совершенствоваться и получать знания таким образом, что это позволяет ему усиливать контроль над ситуацией. В то же время личности с высокими стремлениями к достижениям и к самосовершенствованию могут проявлять высокую избирательность при постановке целей для себя. Они всегда будут задавать себе вопрос: «А смогу ли я почерпнуть что-то новое из данного занятия?» Если напрашивается отрицательный ответ, они могут не пожелать делать это.

В условиях работы их следует мотивировать, наглядно демонстрируя, каким образом выполнение очередного проекта может способствовать их саморазвитию и совершенствованию. Если этого не удастся сделать так, такие работники могут проявить полное нежелание участвовать в реализации проекта, и нам придется убеждать их, что данный проект крайне важен для интересов организации и его необходимо выполнить, так как далее последуют новые проекты, участвуя в которых наш привередливый работник сможет получить широкую возможность самосовершенствования; иными словами, нам придется предложить ему сделку.

Рабочие проекты хороши тем, что их структура предлагает отличные возможности для самообучения, которые так ценят все те, кто стремится к достижениям. В отношении мотивации наибольшую пользу может принести тщательный анализ реализации проекта, проводимый после его завершения и позволяющий уяснить, чему мы научились в результате. Если эти уроки можно отнести к числу своих достижений, тем лучше. Иногда выполнение рабочих проектов может принести дополнительную пользу, если они как-то связаны с образовательными проектами, способствующими приобретению дополнительной квалификации. Существует целая система, позволяющая осуществить это: квалификационные экзамены, образовательные курсы, библиотеки. Образовательная система (имеется в виду британская образовательная система. — *Пер.*) предусматривает возможность развития человека и использование его знаний в процессе деятельности. После обучения существуют аналогичные возможности для профессионального совершенствования. Тогда человек получает удовлетворение от выполнения рабочих заданий и приумножения своих знаний, навыков и опыта. Все вместе действует на пользу как организации, так и работника. В наилучшем случае мотивация становится неотъемлемой составной частью производственного опыта.

Для тех, у кого высокая потребность в достижениях сочетается с низкой потребностью в самосовершенствовании, стремление к свершениям направлено на иные цели, нежели саморазвитие. Такие люди могут вне работы находить удовлетворение в побитии собственных рекордов, например, в компьютерных играх. В рамках работы они могут, например, сосредоточить свои усилия на превышении установленных производственных нормативов. Не имеет значения, на что направлена их энергия, будь то саморазвитие или «повышение планки» в своей трудовой деятельности. В любом случае мы мотивируем, поддерживая их стремление к достижениям, помотаем совершенствоваться в том, что их интересует и что они делают. Вероятно, нам следует обратить их внимание на возможность самосовершенствования и саморазвития. Но мы ни в коем случае не должны разрушать их мотивацию, давая им понять, что упущенные ими шансы усовершенствовать себя мы воспринимаем как их личный недостаток и слабость.

Фактор 7, фактор 12 (интересная и полезная работа)

Те люди, которым одинаково важно, чтобы у них была работа, позволяющая осуществлять достижения и чтобы она была бы интересной и приносила бы пользу, лучше всего проявят себя именно на такой работе, которая удовлетворяет обоим требованиям. Их мотивация предполагает постановку перед ними дерзких сложных целей и предоставление широких возможностей для их достижения. Если их стремление к достижениям очень велико, можно проглядеть их потребность в интересной работе, но оно, тем не менее, присутствует. Нужно найти время, чтобы объяснить им, чем обусловлены такие требования к работе, показать ее важность в общей деятельности организации, а также постараться убедить их, что работа может представлять интерес и для них.

Возможность достижений обеспечит мотивацию подобных работников на краткосрочную перспективу независимо от того, интересна работа или нет. В долгосрочном плане их преданность работе может снизиться. Если мы окажемся неспособны заинтересовать их работой или хотя бы восстановить их интерес, или не сможем убедить их, что в наших требованиях содержится глубокий смысл и польза, мы можем столкнуться с вялым безразличием к работе, за которым может последовать смена места работы.

Те, у кого потребность в интересной и полезной работе ниже среднего, могут быть более эффективно мотивированы возможностью достижений как таковых. Это не означает, что можно проигнорировать более общие соображения, просто мотивация в данном случае должна быть сосредоточена на самом механизме достижений, что и составит основное ее содержание.

Фактор 8

Власть и влияние

Максимальное зафиксированное значение — 79
Минимальное зафиксированное значение — 0
Мода — 31; медиана — 31

Фактор 8 высокий, остальные факторы распределены равномерно

Умение руководить и оказывать влияние на окружающих можно с уверенностью отнести к одному из наиболее ценных человеческих качеств. Оно позволяет высвободить огромную человеческую энергию, придать людям силы и сконцентрировать усилия множества людей на одном направлении. Успешное применение власти предполагает наличие достойных намерений, благой цели, профессиональных и межличностных навыков, а также готовность принять на себя ответственность и возможный риск. Если стремление к власти используется во имя недостойных целей, это может обернуться трагедией и крахом, чему есть много примеров из истории XX столетия.

Фактор 8 отличается от прочих факторов тем, что стремление оказать влияние всегда наталкивается на сопротивление других людей. Фактор 8 настоятельно требует учитывать реакцию людей. Он содержит элемент риска, связанный с возможностью негативной реакции со стороны тех, кто является объектом влияния. Другая опасность заключается в том, что попытка оказать влияние на других может провалиться и привести к неудачам. Следовательно, к этому необходимо относиться серьезно. Если власть и влияние используются безрассудно и непродуманно, это может обернуться катастрофой, а значит их следует использовать очень осторожно. Поэтому мы хотели бы потратить немного времени, чтобы более тщательно рассмотреть различные аспекты влияния.

Некоторые работники стремятся оказывать влияние без всякой цели. Но это бессмысленно. Если цель отсутствует, это будет влияние как таковое, вещь в себе. В сущности современная жизнь предоставляет весьма мало возможностей для проявления подобного бесцельного влияния, оно практически всегда будет направлено на какой-либо конечный продукт, будь то увеличение объема продаж, успешная реализация проекта или исследования в области повышения качества. С позиций менеджмента влияние можно определить как «достижение результатов за счет использования людей»; очевидно, что проявление влияния без всякой цели может иметь разрушительные последствия и карьера менеджера, который рискнет позволить себе это, будет весьма недолгой. Оказание влияния при отсутствии цели относится к другой области и не имеет смысла в контексте менеджмента.

Влияние с определенной целью — это совсем другое дело. Оно предполагает наличие какой-либо идеи, которую следует осуществить. Хотя теоретически возможно оказывать влияние, используя только силу личного убеждения, но на практике его всегда следует подкреплять коммерческими или профессиональными соображениями, а также, возможно,



Рис. 8. Фактор 8. Гистограмма значений

специальными и функциональными навыками. А это немедленно выдвигает на первый план проблему специального тренинга как по профессиональным, так и по мотивационным соображениям.

Люди

Добиться, чтобы человек осуществил поставленную задачу, можно разными способами. Одна крайность — принудить его, другая — наделить полномочиями, предоставить широкие возможности. Известно, что принуждение порождает зависимость и приводит к ослаблению организации. Известно также, что процесс делегирования полномочий отнимает много времени, его организация сопряжена с трудностями, но несмотря на это, по общему мнению, порождаемые делегированием полномочий лояльность и обязательность персонала питают успех организации, особенно в периоды нестабильности организации, в частности, и рынка в целом.

Таким образом, организации небезразлично, каким образом осуществляется власть в ее пределах. В современном высокоинформативном и сложном мире бизнеса организации отдают явное предпочтение делегированию полномочий и руководству на основе широкой информированности; это приобретает особенное значение в случае, если результаты организации зависят от квалификации работающих в ней сотрудников. Это предполагает двусторонний подход к организации руководства. Во-первых, предусматриваются наставничество и тщательное повседневное возвращение и насаждение общей организационной культуры и четких организационных предпочтений. Во-вторых, подход предполагает тренинг в области управления, что способствует нормальному процессу построения межличностных взаимоотношений, включающих делегирование полномочий, которое подпитывает стремление к власти и влиятельности. Вообще именно к этой движущей силе — стремлению к влиянию и власти — в наибольшей степени применимо требование предусматривать последствия не только для тех, кто наделен властью, но и для тех, кто является объектом ее применения. Поэтому в данной главе рассмотрим мотивацию обеих сторон, вовлеченных в проявление власти и влиятельности.

Подготовка руководящих кадров связана с ясными мотивационными задачами. Ее цель — обеспечить, чтобы грамотное информированное руководство приносило пользу организации, ее персоналу, а также самому руководителю. Чтобы стать эффективным руководителем, человек должен не только иметь приемлемую цель, но и быть готовым предпринять какие-либо шаги в отношении ее достижения, а значит, и принять на себя риск. Но любой риск связан с возможностью потерпеть поражение.

Риск

Те, кто облечен властью и влиянием, должны спросить себя, в какой мере они готовы принять на себя риск поражения. Это тот же вопрос, который задают себе стремящиеся к высоким достижениям, с той разницей, что в случае поражения они испытывают глубокое разочарование, как и окружающие их коллеги. При появлении возможности они готовы взять себя в руки и снова рискнуть. Напротив, если те, кто занимает руководящие посты, терпят поражение в своих начинаниях, то, предпринимая следующую попытку, они должны убедить коллег еще раз поверить им. Однако если у коллег есть возможность выбора, то в этот раз они могут проявить большую осторожность. В конце концов, если руководитель плохой, ему станет крайне трудно, если вообще невозможно проявлять власть и оказывать влияние. При этом техническое и функциональное обучение навыкам руководства приобретает особую важность.

Менее открытое и явное проявление власти и влияния, возможно, связано с меньшим риском. Можно быть «серым кардиналом» и осуществлять власть из-за трона; в этом случае потребность во влиянии удовлетворит тот, кому адресованы советы. Можно осуществлять влияние и иным способом, в более широком масштабе, но более тонкими методами, что делает практически невозможным сразу и однозначно указать виновного в провале. Метод практического осуществления индивидуумом власти определяется как врожденным инстинктом, так и обучением. Следовательно, и при этом способе проявления власти

обучение, включающее практическую тренировку, составляет важнейшую часть мотивации.

Личные возможности

Не менее важное значение имеет и вопрос технических или функциональных возможностей. Те, у кого сильны стремление к власти и склонность к рискованным действиям, но недостаточно высока компетентность в области менеджмента, вряд ли смогут сделать долгую успешную карьеру. Хотя провалы не остановят их, они будут готовы снова и снова пытаться проявить влияние. Однако следует препятствовать им действовать от имени компании.

Наиболее твердой гарантией защиты от провалов являются наличие способностей и подготовка. Те, кто вооружен и тем и другим, лучше представляют себе методы снижения риска. Они обладают способностью оценить, например, ситуацию, при которой вероятность риска настолько велика, что наиболее приемлемым реалистичным способом действий является сохранение текущего статус-кво. Они также способны рассчитать вероятность риска и предпринять шаги по снижению этой вероятности. Благодаря своей подготовленности к риску они находятся в более благоприятном положении, решая вопрос, двигаться ли вперед полным ходом, медленно ли продвигаться или даже сохранять существующее положение.

Способы оказания влияния

Те, кто стремится оказывать влияние, представляют несомненный интерес для любой организации. При этом ключевой вопрос, который следует рассмотреть, сводится не только к способности человека влиять, но также к тому, во имя чего он стремится проявлять влияние на окружающих. Гуманно ли влияние, направлено ли оно в интересах организации и делегирования полномочий? Или направлено ли оно лишь на достижение собственных интересов и проявляется в жесткой разрушительной манере? Или представляет собой нечто среднее? Осуществляется ли влияние профессионально, известно ли, кто несет ответственность, как оно воспринимается теми, кем руководят? Или, напротив, индивидуум склонен влиять на события опосредованно, через других людей? В какой степени влияние проявляется лично или определяется размером тех полномочий, которыми работника наделяет организация-работодатель?

И снова проблема технических и функциональных способностей индивидуума потребует внимания. Организация может сама установить для себя приемлемый характер руководства, если готова заранее позаботиться о формулировании желаемых результатов и вести тщательный мониторинг процесса руководства. Это не означает создание системы детального инспектирования процесса руководства, что может быть демотивирующим фактором, но подразумевает, что организация находится в курсе промежуточных достижений в процессе руководства. Вопрос о том, каким образом осуществляются влияние и власть: путем делегирования полномочий или в жесткой авторитарной манере, можно решить с помощью технологии оценивания по круговой шкале в 360°, что может повлечь за собой необходимость дополнительного обучения руководящего работника.

Проблемы контроля

В конечном счете оказание влияния представляет собой осуществление контроля. Иногда это очевидно, например, если руководитель оказывает влияние в принудительном порядке. Иногда же это не столь очевидно, скажем, если влияние используется для делегирования полномочий. В некотором смысле наделение полномочиями означает ослабление контролирующей функции и предоставление свободы инициативы, так что имеющий полномочия сотрудник решает поставленные задачи самостоятельно. Тем не менее в рамках бизнес-организаций требуется, чтобы сотрудники выполняли поставленные перед ними задачи бизнеса. При этом неважно, каков стиль руководства, насколько он демократичен или авторитарен, в любом случае необходим контроль.

В отношении мотивации проблема состоит в том, что руководители, отдающие предпочтение принципу делегирования полномочий, озабочены тем, что это приводит к утрате контроля. Проблема приобретает реальные очертания уже на уровне высшего руководства компании, поэтому требуются подробные разъяснения руководящему персоналу более

низкого звена, что установленные финансовые и прочие показатели в любом случае должны быть выполнены. Не следует замалчивать эту проблему, а напротив, целесообразно открыто обсудить ее и показать, каким образом постановка ясных целей делает возможным ослабление стиля руководства. В качестве составной части практического тренинга руководящих кадров следует проанализировать, что должно произойти, если целевые показатели не будут выполнены и потребуется вмешательство руководства в действия своих подчиненных; это тот механизм, который, как правило, устанавливается заранее.

Фактор 8, фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Успешное проявление влияния и получение высокого дохода, конечно, идут рука об руку. Однако, соглашаясь с тем, что организации всегда выгодно платить своему специалисту как минимум рыночную ставку, не следует игнорировать вопрос соотношения стремления к власти и стремления к большим деньгам в характере этого специалиста. Те, у кого потребность во власти больше, нежели потребность в хорошем заработке, предпочитают занимать должности, обеспечивающие большую влияние, чем приносящие высокое вознаграждение. Как крайний случай они скорее будут занимать пост постоянного руководителя в государственном аппарате с экстраординарным бюджетом и огромным влиянием, нежели предпочитают быть капитанами индустрии и торговли. Для них деньги являются менее сильным мотиватором, и хотя размер их заработка во много раз превышает средний уровень, он, конечно, не так высок, как мог бы быть в других секторах рынка.

В подобной ситуации мы прибегаем к мотивации через предоставление максимально возможной свободы действий, хотя все равно следует потратить усилия на четкое определение желаемых результатов. Следует также уделить внимание фактору 12 — потребности в интересной работе, которая, вероятно, будет высокой, и по возможности удовлетворить ее. Мы должны учесть, что если работа не удовлетворяет данному требованию, человек может утратить мотивацию, а его заработок не столь высок, чтобы компенсировать это. Чтобы обеспечить работу таких людей в организации, существенно важно, чтобы они имели возможность проявлять влияние.

Пример, взятый из другой области, показывает, что два рассматриваемых стимула могут заставить их обладателя либо тратить деньги на приобретение влияния (как было с покойным сэром Джеймсом Голдсмитом, который финансировал Referendum Party на всеобщих выборах в Великобритании в 1997 г.), либо посвятить себя работе в сфере благотворительности, что, возможно, послужит приобретению влияния, но не высокого материального вознаграждения. Можно удержать этих людей и мотивировать их предоставлением возможности использовать рабочее время и/или производственные ресурсы с целью оказания влияния за пределами организации, скажем, в соответствующих секторах общественной деятельности.

Существует также группа людей с высокой потребностью во влиянии и низкой потребностью в деньгах. Для таких людей власть и деньги не образуют естественного тандема. Стремление к влиянию для них более преодолимо, а отсутствие сильного стремления к высоким заработкам, может, вероятно, означать, что они готовы проявлять власть в сфере благотворительности и общественной деятельности. Такое сочетание стремлений, возможно, и привело к возникновению в Великобритании и США движения волонтерства.

Фактор 8, фактор 3 (структурирование)

Сочетание высокой потребности во власти и влиянии с высокой потребностью в структурировании работы представляет весьма взрывной коктейль. Власть — это влияние, а структура — это знание правил и потребность быть регулируемым ими. Противоречие очевидно. В отношении мотивации необходимо предвидеть, каким образом эти два мотивационных фактора могут взаимодействовать в рассматриваемой среде бизнеса.

В высокоорганизованной среде обладатели высокой потребности во влиянии будут склонны действовать, руководствуясь правилами и инструкциями, и добиваться, чтобы другие сотрудники организации строго соблюдали их. Одним из инструментов их влияния будет разработка правил и инструкций. Стиль проявления влияния будет скорее принудительным,

нежели основанным на делегировании полномочий. Трудности могут возникнуть, если стремление к власти вступает в конфликт с установленными порядками и правилами. Те, у кого стремление к влиятельности сильнее приверженности установленным порядкам, могут проявлять склонность к нарушению правил, но только в ущерб себе, за счет внутренней напряженности и потери влиятельности, вероятно, даже страдая от того, что подают дурной пример, чреватый подрывом личного авторитета.

Разработка внутренних организационных правил предполагает соблюдение равновесия между потребностью организации в предсказуемости и сохранением гибкости в случае непредвиденных обстоятельств, при которых правила могут быть неприменимы. Частично использование влияния и должно быть направлено на разрешение подобных ситуаций по усмотрению работника. Проблема состоит в том, что если равновесие не соблюдено, деятельность организации может оказаться парализованной, а ее руководство — страдать от перегрузки и стрессов.

Для успешной мотивации следует признавать изначальное существование противоречия между двумя названными факторами и учиться умению верно балансировать их, четко понимая, что потребности организации в структурировании разительно отличаются от потребности индивидуума; затем следует попытаться уравновесить организационные и личные потребности. Если организации необходимо соблюдать строгие правила, например, если речь идет о государственном секторе и распределении фондов на основе устанавливаемых критериев, то мотивационное равновесие у обладателей одинаково высоких потребностей во власти и структуре обеспечено. Однако могут возникнуть трудности, связанные с проблемами, решение которых требует нарушения правил. Мотивационные проблемы могут возникнуть в момент перемен, что может породить стрессы. В этих ситуациях мотивация включает предоставление консультационной помощи, поддержки; предпринимаются попытки сконцентрировать внимание работника на новых рубежах, что позволит ему участвовать в выработке нового свода правил и инструкций. Однако в реальности те, у кого высокая потребность во власти сочетается с высокой потребностью в структуре, могут счесть для себя затруднительным управление в период быстрых перемен и в долгосрочном плане могут пожелать сменить работу.

Те, у кого потребность во власти высока, а потребность в структуре ниже среднего, находятся в благоприятном положении, поскольку могут использовать свою власть или влияние, не ощущая необходимости загонять себя в рамки правил. Однако на практике их ограничивает вопрос о приемлемости их действий для других. Наиболее подходят такие люди для организации, если имеют возможность разрабатывать правила для тех, кто не может без них обойтись, и не пытаются установить правила для тех, кто в них не нуждается. На более высоком уровне речь идет о руководителях с высокой потребностью во влиятельности, которых можно отнести к числу «землепроходцев» и создателей новой культуры (Leavitt, 1986; Schein, 1985). Они создают видение, значимость и важность для тех, на кого оказывают влияние. Создаваемая ими культура представляет собой свод правил и ожиданий, которые управляют поведением объектов их влияния.

Их мотивация требует обучения действенным техническим и личностным приемам реализации власти или предоставления им возможности самим пройти курс подобной подготовки. Показатели эффективности работы, отражающие организационные требования, полезны в том смысле, что указывают им, куда направлять свою энергию. Им следует предоставить возможность использовать свое влияние в относительно безрисковой среде, где они имеют право на ошибку, не опасную для бизнеса, и затем могут проанализировать ситуацию, чтобы извлечь полезные уроки из своих ошибок. Мотивация подобных людей должна предусматривать консультационную помощь и наставничество, чтобы они знали, что полезно и приемлемо для организации. Наконец, следует дать им понять, что правила и инструкции, требуемые организацией, они должны выполнять сами, в противном случае за них это будет делать кто-то другой. Несмотря на то, что это предложение может показаться демотивирующим, им не придется беспокоиться о выполнении правил, которые все равно

будут соблюдены.

Фактор 8, факторы 4 и 5 (социальные контакты и взаимоотношения)

Такие побудительные стимулы, как стремление к влиятельности и установлению кратковременных взаимоотношений, прекрасно уживаются в характере своего владельца. Стремление к власти заставляет человека влиять на других; следовательно, две потребности действуют в одном направлении. Проблема может возникнуть, если стремление оказывать влияние становится невозможным для тех, на кого оно направлено. В этом случае взаимоотношения могут стать неприязненными, и особенно проблематичными, если у работника, проявляющего властность и влиятельность, отсутствуют такт и дипломатичность. Если стремление к власти и влиятельности является более сильным, нежели потребность в социальных контактах, эта проблема поддается решению. Следует признать, что в области мотивации эта дилемма довольно болезненна, и стоит, возможно, обсудить другие трудности, которые связаны с ней.

Более серьезная проблема может возникнуть с индивидуумом, обладающим высокой потребностью в установлении долговременных взаимоотношений. Для этого требуется время. Если они направлены на то, чтобы поддержать стремление к влиятельности, или если речь идет о носителе власти, как может случиться с женами президентов США, проблема возникает, если влиятельность не имеет успеха. Ущерб наносится как продвигаемому делу, так и самому человеку, тщетно старающемуся проявить власть. Маловероятно, что удастся что-либо существенное предпринять в отношении мотивации, за исключением попытки впоследствии «собрать осколки». Однако пока дело не оказывается окончательно проваленным, те, кто в силу своего положения приближен к влиятельным персонам, недоступны для мотивации и со своей стороны не испытывают потребности в ней.

Если долгосрочные взаимоотношения устанавливаются с теми, кто является носителем власти, серьезные проблемы могут возникнуть в случае проявления власти в малоприятной для того, на кого она направлена, форме. В такой ситуации требуются серьезные усилия в области мотивации.

Те, кого можно охарактеризовать как носителя высокой потребности в факторе 8 и низкой потребности в факторе 4, находятся в принципиально иной ситуации. Таким образом, хотя выражение, что влияние требует наличия людей, на которых оно должно оказываться, является тавтологией, те, кто испытывает влияние, не обязательно должны физически присутствовать рядом. Роль «серого кардинала» утверждалась веками. Сложившееся о «безличной бюрократии» мнение основано на общем убеждении, что она представляет собой обезличенное проявление власти. Это проявление власти в чистом виде. Если в ее основе лежат благие намерения, она полезна в той степени, в какой позволяет решать проблемы объективно, исходя только из их сущности, не искаженной личностными аспектами, такими как, скажем, лояльность. Однако она таит в себе опасность, так как может быть глуха или изначально далека от человеческих потребностей. Если предположить, что в основе этого стремления к власти лежат дурные намерения, ее последствия могут быть разрушительными. Как руководители мы должны избегать предоставления властных полномочий подобным людям. Они могут исполнять роль советников, ограничиваясь предложением рекомендаций, но не обладая реальной властью. Другой способ заключается в том, чтобы установить жесткий контроль за теми решениями, которые они принимают, чтобы их распоряжения, прежде чем вступить в силу, будут контролироваться другими сотрудниками. В отношении их мотивации это может и не быть самым удовлетворительным методом, но в отношении мотивации тех, на кого распространяется их влияние, это может быть единственной возможностью эффективно работать.

Если индивидуумы с подобным набором потребностей располагают непосредственным влиянием, то задача состоит в том, чтобы наблюдать за персоналом, оказывая возможно более полную поддержку. Следует также поощрять подобного руководителя прислушиваться к мнениям и чувствам подчиненных, чтобы принимать их в расчет в процессе принятия решений; эти решения не должны противоречить интересам подчиненных более, чем того

требует ситуация. Вероятно, было бы целесообразно установить формальную процедуру принятия решений, в рамках которой можно наиболее полно учитывать интересы подчиненных.

Фактор 8, фактор 6 (признание)

Проявление влиятельности и стремление заслужить признание всех окружающих

Высокая потребность во влиятельности и в признании собственных заслуг может совокупно действовать в двух направлениях. Сначала рассмотрим потребность заслужить всеобщее признание. С одной стороны, человек может поддаваться искушению проявлять свое влияние таким образом, чтобы угодить всем, т.е. играть на публику. Люди, действующие подобным образом, гонятся за сиюминутной выгодой. Эта потребность в завоевании всеобщего признания может лишить их объективности, и они будут не в состоянии принимать оптимальные решения. Какие бы провалы не случились, о них всегда будет известно заинтересованной общественности. С другой стороны, высокая потребность в признании может заставить человека с исключительной осторожностью пользоваться своим влиянием. В этом случае он будет тщательно анализировать перспективы своих решений. Даже если ему придется предпринимать непопулярные шаги, это может означать, что он готовит почву на будущее, так что впоследствии будет понятно, что в данных условиях они сумели принять разумное решение.

Понятно, что люди, относящиеся к первой из рассмотренных категорий, склонны действовать очень рискованно, вероятно, им приходится подолгу исправлять положение после принятых неверных решений. А те, кого мы отнесли ко второй категории, уверенно усиливают свое личное влияние. Моральный дух вторых должен быть крепче, нежели у первых. Мотивация в таких случаях должна быть направлена на проявление предусмотрительности у относящихся к первой категории людей, позволяющей заранее предвидеть последствия своих действий. Это могут быть небольшая пауза перед тем, как принимать решение, или введение формальных процедур принятия решений, побуждающих заранее взвешивать последствия для своей карьеры неверных решений.

Можно использовать подобные формальные процедуры для заблаговременного выявления возможных последствий важных решений, в том числе для тех, кого они непосредственно касаются.

Проявление влиятельности и стремление заслужить признание определенного лица или группы лиц

Принципиально иной является ситуация, при которой человек стремится завоевать признание определенной группы лиц или одного конкретного лица. Если это лицо или группа лиц занимают официальные посты в организации, проявления влияния и власти скорее всего будут направлены на пользу организации. Если же речь идет о неформальных лидерах или группе лиц, это может нарушить лояльность рассматриваемого индивидуума по отношению к организации-работодателю.

Для успешной мотивации следует заранее определить источник желаемого признания и рассмотреть возможные сценарии развития событий в каждом случае. Если раскрыта суть проблемы, она легче поддается управлению. Тогда задача состоит в том, чтобы источником признания для индивидуума сделать организацию. Этого легче добиться, если организация готова принять на себя эту нагрузку как формально, так и неформально. Можно способствовать этому процессу, проведя предварительный опрос и наблюдения, чтобы определить желаемую форму получения признания. Но начать можно с применения ряда базовых правил, таких, например, как выражение признания сотруднику немедленно по достижении им положительного результата с точным указанием, за какие именно заслуги его отмечают.

Проявление влиятельности и отсутствие стремления к завоеванию признания

Те, кто стремится к власти и безразличен к признанию своих заслуг, могут быть успешными в принятии решений, хотя для них характерна тенденция вообще игнорировать мнение других. Они имеют благоприятные предпосылки для принятия объективных решений,

но могут быть чрезвычайно нечувствительны к их воздействию. Если они обладают хорошими навыками общения и дипломатичностью, что весьма характерно для людей с развитым стремлением к власти, то могут реализовывать свои решения, не нанося большого ущерба.

Для их мотивации следует предоставить им возможность проявлять влияние, но при этом внушить, что пренебрежение к законным потребностям других (что является естественным следствием их безразличия к завоеванию признания) может причинить им вред. Им следует дать понять, что такой аспект их работы, как чуткость к окружающим, требует от них не меньшего внимания, чем проявление объективности. Можно предложить им формальную процедуру, позволяющую по крайней мере учитывать в процессе принятия решений интересы тех, кого они касаются.

Фактор 8, фактор 7 (стремление к достижениям)

Те, кто стремится к влиятельности, склонны получать результат за счет действий других; те же, кто стремится к достижениям и свершениям, хотят добиваться их самостоятельно. Те, у кого высоки обе эти потребности, могут столкнуться с противоречием между ними. Если стремление к влиятельности сильнее, чем стремление к достижениям, их положение будет более благоприятным. Тогда, вероятно, они смогут позволить другим действовать самостоятельно, без постоянного вмешательства, что, однако, может быть для них непросто в периоды быстрых перемен и стрессов.

Могут возникнуть две проблемы. Первая может состоять в препятствовании процессу совершенствования персонала, вторая — в том, что носители влияния и власти могут сами остановиться в своем совершенствовании и развитии. Персонал не сможет совершенствоваться, если руководитель будет все время вмешиваться во все детали работы. Это чревато утратой персоналом мотивации, и со временем может привести к усилению зависимости сотрудников от своего руководителя. Прежде чем приступить к сложному заданию они должны будут получить указания сверху. Руководитель будет все больше и больше погружаться в детали и подробности работы, у него останется все меньше и меньше времени просто на выполнение руководящих функций, более широких, нежели повседневное рутинное управление. В конце концов, демотивированный руководитель будет усиливать демотивацию своего персонала.

С целью мотивации руководителя (и через него его персонала) следует поставить в известность о потенциальном конфликте. Можно поддержать его стремление к влиянию, предоставляя ему возможности для его реализации, причем поставить его работу в такие рамки, которые заранее исключают какую-либо возможность вмешиваться в детали. Считается, что руководитель должен иметь не более 6-7 подчиненных. На самом деле оптимальной следует признать численность подчиненных в размере 10-15 человек, тогда у руководителя просто не будет возможности вникать во все подробности и он сможет сосредоточить свое внимание только на крупных проблемах.

Организуя для руководителей подобного типа обучение по делегированию полномочий, можно добиться глубокого и зачастую почти интуитивного постижения ими путей получения нужного результата без постоянного вмешательства. Мы также должны определить для них области, в которых они могут удовлетворить свое стремление к достижениям без ущемления права своих сотрудников на самостоятельную работу. Например, если речь идет о менеджере по сбыту, можно выделить ему нескольких клиентов для самостоятельного обслуживания, чтобы он удовлетворил свое стремление к личным достижениям в продажах. Если это декан университетской кафедры, можно выделить ему направление для самостоятельного научного поиска, который он будет осуществлять наряду с руководством коллективными научными исследованиями.

Можно также поощрять достижения работника во вне рабочее время, например, в области спорта или прикладного искусства, где так важно проявление индивидуальности. Польза от поощрения такой разумной практики, т.е. от устранения возможности ненужного вмешательства, состоит в том, что это позволяет руководителю совершенствоваться и развиваться. Проблема вмешательства на самом деле создает огромный дефицит

управленческого времени. На проработку деталей работы с персоналом уходит столько времени, что совсем не остается возможности для управления на более высоком уровне, или даже просто на то, чтобы мыслить более широкими категориями. Неспособность работать на таком уровне означает неспособность к персональному совершенствованию. Частично решить эту проблему помогают обучение рациональному распределению управленческого времени и обсуждение его использования с руководителями более высокого звена, в частности, о выделении времени для работы на более высоком, стратегическом уровне. Этот процесс можно стимулировать сверху — требованием высшего руководства работать на этом более высоком уровне, что просто не оставит времени для ненужного вникания в детали на более низком уровне. Это благоприятно отразится на моральном состоянии персонала и при условии начальной подготовки и поддержки процесса делегирования полномочий будет благоприятно сказываться на моральном настрое самого руководителя.

Осталось обсудить последний момент. У людей, наделенных властью, всегда сохраняется искушение оставлять лучшую работу для себя. При крайнем проявлении этой тенденции персонал вынужден выполнять всю черновую работу, а все выгоды получает руководитель. Лучшим способом устранения подобной проблемы является помощь руководителю в создании рабочей среды, в которой выполнение интересной работы уравнивалось бы неинтересными, но необходимыми задачами. Тогда персонал будет видеть, что всем по справедливости предоставляется возможность выполнять интересные задания, а это не может не отразиться на моральном настрое самым благоприятным образом.

Те, у кого сильна потребность в проявлении влияния и низка потребность в достижениях, изначально занимают благоприятное положение, позволяющее им сосредоточить свои усилия на оказании влияния на других людей. В этом случае приоритетное направление мотивации — убедиться в том, что данный сотрудник высоко компетентен как в техническом, так и в функциональном аспекте межличностных взаимоотношений. По мере совершенствования такие люди все дальше отходят от личных достижений, что все больше радует их. Они не испытывают ни малейшего желания вмешиваться. Их мотивация предполагает предоставление им возможностей, но при этом не следует ставить их в такое положение, где их возможные ошибки могут негативно отразиться на их карьере. Если у них высока потребность в факторе 11, т.е. в самосовершенствовании, можно попытаться сделать так, чтобы эта их побудительная сила работала в одном направлении со стремлением к влиятельности.

Фактор 8, фактор 9 (разнообразие и перемены)

Стремления к влиятельности и к переменам и разнообразию дают неустойчивое динамическое сочетание. Даже если стремление к влиятельности является преобладающим, потребность в разнообразии может как усиливать его, так и тормозить. Оно проявляется благоприятным образом, если позволяет человеку, облеченному властью и полномочиями, оперативно реагировать на быстро меняющуюся ситуацию. Однако препятствует проявлению влияния, если толкает человека к постоянной смене впечатлений или, наоборот, заставляет его испытывать скуку при первых же признаках повторения каких-либо действий, в результате чего порученные ему задания всегда остаются невыполненными. Такой стиль руководства может быть весьма травмирующим для персонала, который вынужден постоянно приспосабливаться к переменам и, вероятно, постоянно ощущать недостаток контроля. Более того, подобные работники могут оказаться в стадии постоянной реорганизации.

Как же сохранить мотивацию в подобных условиях? Во-первых, необходимо добиться того, чтобы руководитель представлял себе последствия взаимодействия двух своих устремлений. Во-вторых, следует поощрять его проявлять свою влиятельность в условиях постоянных перемен и нестабильности (неопределенности). Владелец высоких потребностей во влиятельности и в период перемен располагает достаточным запасом жизненной энергии и получает удовольствие от необходимости маневрировать. Люди с такими потребностями, вероятно, представляют собой *единственный тип личности*, который способен эффективно действовать в подобной среде. Всеобщая тенденция к децентрализации и росту конкуренции означает, что подобная турбулентность среды бизнеса становится все

более распространенным явлением. Людей с подобными навыками следует лелеять, даже если управление ими доставляет хлопоты и сработаться с ними трудно. Как и в прочих случаях, таким работникам требуется высокий уровень технических и функциональных навыков, что обеспечит им возможность эффективного принятия решений.

Как же справиться с проблемой незаконченных заданий, столь свойственной носителям высокой потребности в переменах? Можно либо поручить сотруднику окончательную «доводку» заданий, либо добиться того, чтобы тот, кто начал выполнение задания, непременно доводил бы его до конца. Первое решение имеет тот недостаток, что поощряет человека, позволяя приниматься за новое, не окончив предыдущего. В периоды особой турбулентности это поведение может быть приемлемым, хотя в иных обстоятельствах оно нежелательно.

Как же обеспечить движение вперед этих работников, не подрывая моральный дух окружающего персонала? Ответ состоит в том, что мы должны соотносить все наши аргументы с их стремлением к влиятельности. Любой аргумент, используемый нами, подразумевает следующий вопрос: «То, что вы делаете, увеличивает или сокращает ваше влияние в организации?» или «Что подумает руководитель более высокого ранга, если узнает об этом?» Иными словами, мы должны возложить на себя роль ментора, пытающегося пробудить в человеке совесть или создать такой «встроенный» организационный механизм, который при малейшей попытке работника перейти к следующему проекту немедленно ставит на повестку дня вопрос о завершении предыдущего порученного ему проекта.

Более того, если эта схема связана с выплатой вознаграждения, то можно не выплачивать его работнику до тех пор, пока работа по проекту не будет выполнена до конца. Если же оплата не напрямую связана с выполнением рабочих заданий, можно постоянно ставить вопрос о незавершенных заданиях. Это может служить фактором, деморализующим необязательного работника. Затем можно обратить претензии в легкое подтрунивание над ним. Можно заставить его дать личную гарантию, что начатое им дело будет завершено его сотрудниками, и возложить на него ответственность за руководство этим процессом. Можно обучить его мыслить категориями оценки эффективности, что само по себе предполагает завершение поставленных задач, хотя в условиях турбулентной бизнес-среды такие понятия, как завершенность и целевое управление не имеют столь очевидного характера.

Если эти меры оказываются неэффективными и позволяет производственная ситуация, можно отказать им в праве приступать к новому проекту до тех пор, пока предыдущий не завершен. Это может деморализовать их, но если работа построена таким образом и если выдвигаются разумные требования в нужное время, то, возможно, они правильно поймут ситуацию и, следовательно, предпринятые действия будут оправданными.

При решении проблем, обусловленных рассматриваемым сочетанием потребностей, у работника должно поддерживаться стремление укреплять моральный климат в коллективе, в том числе подчиненном этому работнику. Постоянная смена направлений может негативно сказаться на моральном климате, особенно если персонал не располагает информацией, доступной руководителю, и находится в неведении относительно причины перемен. В периоды нестабильности можно поддерживать высокий моральный настрой персонала, сделав информацию о переменах прозрачной и доступной всем. Тогда персонал окажется в лучшем положении, так как будет в курсе происходящих перемен и сможет сознательно поддерживать их.

Мы должны стремиться не допускать положения, при котором руководитель прибегает к принуждению, стремясь ввести изменения. Если такое происходит, а сотрудники при этом не понимают причины перемен, они могут перестать поддерживать их, проявлять меньшую готовность к переменам и в конце концов станут менее способны работать в условиях перемен. Это становится особенно острой проблемой, если перемены предполагают постоянную реорганизацию. Можно попытаться избежать излишних внутренних перемен и сосредоточить усилия на решении внешних проблем.

Люди, испытывающие малую потребность в переменах и разнообразии, охотнее будут проявлять свою влиятельность в стабильной обстановке. Здесь проблема заключается в том,

что существует множество людей, способных руководить в стабильной среде, но у них не всегда присутствует соответствующая потребность оказывать влияние. Низкая потребность в переменах может означать, что они способны оказывать влияние лишь в несложных ситуациях. Возможно, у них нет желания находиться в центре событий. Чем ниже стремление к переменам, тем больше шансов не потерпеть поражение, стараясь вникнуть в каждую проблему, но тем больше вероятность неудач при работе с целым спектром проблем, требующих внимания. Мотивация работников с высокой потребностью во влиятельности и низкой потребностью в разнообразии проще, хотя сами они представляют меньше интереса и пользы для организации.

Фактор 8, фактор 10 (креативность)

Мотивация тех, у кого высоки названные потребности, — занятие очень ответственное. Обе эти побудительные силы требуют максимальной свободы и минимального контроля. Если они верно направлены, то могут создать отличного делового партнера. Стремление к влиятельности подкрепляется и усиливается креативным изучением перспектив, позволяющим выявить наиболее эффективные способы проявления влиятельности. В самом благоприятном своем проявлении стремление к креативности делает возможным экспериментирование, позволяющее увидеть, где с большей вероятностью можно проявить влияние. Это обратная сторона подхода, предполагающего повторные попытки применения одного и того же метода, уже доказавшего свою несостоятельность, как на карикатуре, изображающей англичанина, который все громче и громче кричит по-английски на непонимающего иностранца, пытаясь заставить его понять. Более креативный человек в такой ситуации либо постарается изучить чужой язык, либо воспользуется разговорником или языком жестов. Также обстоит дело и с креативностью: тот, кто стремится к влиятельности, проверяет все варианты, чтобы определить, который из них является наиболее пригодным.

Это сочетание потребностей работает и на более высоком уровне. Для того чтобы увидеть, как креативность работает на стратегическом уровне, достаточно взглянуть на историю побед, одержанных такими личностями, как Александр Македонский, который никогда не шел проторенным путем, в полную силу использовал воображение, умел сосредоточить усилия в самом неожиданном месте.

Разумеется, креативность должна быть верно направлена. Будучи призванной подкреплять влиятельность, она, вероятно, стимулируется сильным выбросом в кровь адреналина. Однако наибольшую пользу она может принести, если основывается на реальности. Если креативность не основывается на реалиях, то это стремление перестает быть однонаправленным со стремлением к влиятельности; оба стремления начинают взаимно разрушать друг друга. Успешное проявление власти зависит не только от верной оценки ограничивающих ее факторов и от осознания того, что можно, а что нельзя использовать, оно также требует взвешенного подхода к сопровождающей его креативности. Следует рассматривать не только ее блеск, но и практичность. Вторжение Гитлера в Россию может быть отражением совокупного действия этих двух побудительных мотивов, но, конечно, их использование было безрассудно и не принесло успеха.

Стремления к влиятельности и креативности представляют собой два непредсказуемых явления в мотивации. Они не имеют ни структуры, ни ограничений и с трудом подчиняются правилам. Два сильных побудительных мотива, грамотно используемых, могут свернуть горы. Если же к ним относиться безответственно, они разрушат все на своем пути.

Управление в таких условиях требует от нас делегирования полномочий и предоставление возможно более широкого простора для действий. В то же время следует четко представлять цели и добиться от работника их понимания. Это требует времени и представления отчетности работником, позволяющей убеждаться в верном понимании задач; это требует также согласования времени, порядка отчетов и области проявления его влиятельности, которая не должна выходить за пределы полномочий работника. Кроме того, следует убедиться, что его ошибки не будут иметь фатальных последствий для всей организации. Для усиления действенности управления и мотивации этих людей следует

проявлять жесткость в отношении достижения поставленных целей. Это должно быть предпосылкой наделения полномочиями. В противном случае мы рискуем столкнуться с пагубными последствиями применения энергии и усилий.

Фактор 8, фактор 11 (самосовершенствование)

Высокие потребности во влиятельности и самосовершенствовании хорошо действуют сообща. Те, у кого сильно развито стремление к проявлению влияния, определяют себя с точки зрения оказания влияния на других. Чем в большей степени они способны влиять, тем выше у них сознание собственной значимости. Одновременно они могут стремиться к саморазвитию, делаящему их более искусными и более способными оказывать влияние на окружающих. Они могут попытаться расширить сферу своего влияния и распространить его на управление сложными участками. В этом случае две движущие силы взаимно подкрепляются.

Мотивация подобных людей не представляет большого труда. Они хотят, чтобы им предоставили возможности для саморазвития, ревностно относятся к своей репутации и не желают использовать власть, если им кажется, что это уменьшает их возможность совершенствоваться. Работа с этими людьми предполагает помощь в усвоении и анализе полезных уроков из их деятельности и их соотнесенности с будущими возможностями.

Такие работники склонны разрешать конфликт между своими преобладающими движущими мотивами, жертвуя стремлением к совершенствованию ради потребности во влиятельности. У них отсутствует постоянная потребность соотносить эти два мотива, однако в долгосрочном плане они постараются восстановить равновесие, сместив чашу весов в пользу самосовершенствования. В краткосрочной перспективе они могут проявлять влияние от имени организации, ничуть не беспокоясь о том, что не совершенствуются.

Если работник обладает высокой потребностью во влиятельности и низкой потребностью в факторе 11, он неизбежно сталкивается с противоречием. Чем большее влияние приобретают подобные люди, тем большей самостоятельностью они начинают располагать. Можно спросить, что делают они с этим влиянием? Они рады бы оказывать влияние в том направлении, которое, по их мнению, позволяет решать задачи организации, нимало не беспокоясь о том, что их личная самостоятельность при этом никак не расширяется. Естественно, они были бы довольны, если бы вместо приобретения самостоятельности или самосовершенствования могли бы удовлетворить прочие свои потребности, скажем, в признании или высоком вознаграждении. Любая степень самостоятельности, которую они могут приобрести в ходе работы, будет рассматриваться ими как побочный продукт, не заслуживающий особого внимания.

Проблема может возникнуть, если самосовершенствование осуществляется в минимальной степени, что, вероятно, тормозит развитие способности к проявлению влиятельности. Такой работник, возможно, мало способен извлекать уроки из прошлого и действует обычно методом проб и ошибок. Его мотивация должна быть сосредоточена на требовании усваивать уроки прошлого и накапливать навыки в ходе своей деятельности.

Фактор 8, фактор 12 (интересная и полезная работа)

Те, кто характеризуется наличием сильных стремлений к влиятельности и полезности своей работы, лучше всего чувствуют себя на должностях, удовлетворяющих обоим этим условиям. Их главным мотиватором является проявление власти и влиятельности, и они могут поддерживать его по крайней мере в краткосрочной перспективе. В долгосрочном плане они захотят все-таки осознавать, что их работа интересная и приносит пользу. Мотивация заключается в том, чтобы обеспечить им возможность проявлять влиятельность и наполнить их работу смыслом; можно также научить их методам усиления влиятельности. Если два этих мотиватора направлены параллельно друг другу и взаимно усиливаются, работник способен на огромный выброс энергии, а кроме того, он сам станет делиться с другими своим масштабным видением выполняемой работы.

Те, кто стремится к влиятельности, но безразличен к такой составляющей работы, как ее польза и интересность, могут ограничиться тем, что будут оказывать влияние от имени

организации. Они могут испытывать искушение не делиться своим видением работы с коллегами. Тогда важной составной частью мотивации должно стать привлечение их внимания к необходимости показать другим масштаб и важность работы и оказать им помощь в ее выполнении.

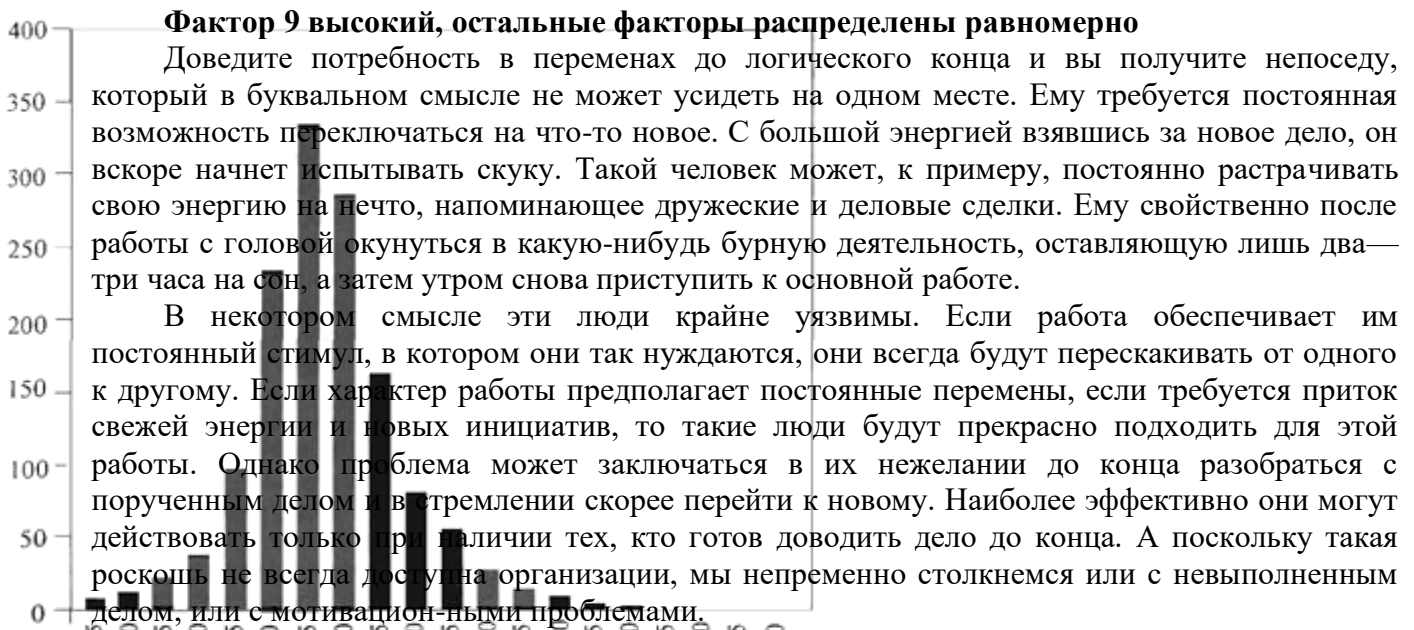
Фактор 9

Разнообразие и перемены

Максимальное зафиксированное значение — 78

Минимальное зафиксированное значение — 0

Мода — 34; медиана — 35



Как следует мотивировать подобного работника? Имеется три проблемы, которые мы должны решить в процессе мотивации. Первая заключается в его желании немедленно заняться чем-то новым. Вторая может состоять в его нежелании намечать цели. Третья же заключается в том, что будучи в наибольшей степени приспособленным к переменам, он, вне всяких сомнений, совсем не приспособлен к переменам, которые задевают его лично. Первая проблема, т.е. стремление перейти к новому проекту, представляется крайне сложной с позиций мотивации, поскольку то, что делалось вчера, для таких людей далекая история; они даже как будто удивлены, что вообще занимались этим. Мотивацию следует сосредоточить на указании им пути к дальнейшим стимулам: «Вот когда этот проект будет завершен, у вас будет отличная возможность перейти к новой работе». Можно попытаться представить неоконченную работу как новый вид деятельности. Можно постараться привлечь их к неоконченному проекту и в то же время давать им задания, поглощающие часть их кипучей энергии, но чтобы еще осталось на завершение предыдущего проекта. О чем мы должны непрестанно заботиться, так это о том, чтобы не оставлять их без стимуляции, поскольку в этом случае они вполне способны сами найти себе новый стимул и заняться деятельностью, которая позволит им расходовать свою энергию, но не принесет организации никакой пользы. Следовательно, задача руководителя — постоянно стимулировать такого работника на выполнение задания, стараться уловить тот момент, когда он начинает терять интерес к делу, и снова стимулировать на завершение начатого.

Если потребность в разнообразии присутствует в характере человека, но не является слишком сильной, его легче направить на завершение начатого дела, однако потребуются приложить больше усилий, чтобы убедиться в том, что это сделано. И в этом случае

завершение задания снова будет стимулироваться извне, в отличие от стремления к переменам, стимулируемому изнутри.

Вторая мотивационная проблема, с которой следует справиться, нежелание устанавливать формальные задачи, иными словами, планировать. Причина этого нежелания заключается в том, что мощное стремление этих людей к переменам связано с желанием испытать риск и даже опасность. Если ничто не сулит этого будоражающего кровь чувства, то не стоит и заниматься таким делом. Они быстро приходят к пониманию, что следование старым управленческим схемам, иными словами, соблюдение процедуры постановки задач и тщательное планирование их выполнения, грозит им потерей интереса. Поэтому они могут почти бессознательно уклоняться от планирования. Им гораздо интереснее двинуться вперед и посмотреть, что из этого выйдет, а они уж уверены, что всегда смогут справиться с любым неожиданным препятствием. Они всегда добьются своего, но ценой огромных усилий.

На более высоком уровне подобный рывок вперед без четкой цели может создать серьезные проблемы, подобные, например, огромному превышению бюджета оборонного проекта или таким начинаниям, как проект реорганизации британской фондовой биржи UK Stock Exchange Taurus, который был приостановлен после затраты миллионов фунтов стерлингов. Отчеты об этих проектах содержат множество свидетельств внесения изменений в детали, причем не на начальной стадии, а позже, когда проект уже набирал полную силу. Если эта тенденция проявляется на таком высоком уровне, то насколько же больше шансов ее проявления на более низком уровне? Следует упомянуть и о том, что у стремления к переменам имеется более скрытый недостаток, который можно оценить по утраченным и разбазаренным ресурсам. Оправдание потребности к переменам может породить потребность в еще более кардинальных переменах, что обернется нестабильностью, вероятной системной перегрузкой тех, кто призван их осуществлять, но не ощущает аналогичной потребности в них.

Каким образом осуществлять мотивацию в подобных условиях? Нашей задачей должен стать отход от такой культуры, которая предполагает определение лишь общих очертаний нового направления с последующим приспособлением к непредвиденным последствиям. Конечно, необходимость в корректировке остается в любом случае, но чем лучше планирование, тем больше сложностей можно предвидеть заранее. В рамках нестрогой культуры трудно заставить обладателей высокой потребности в переменах серьезно относиться к планированию. Мотивация подобных индивидуумов значительно облегчается, если в организации существует более строгая и жесткая культура.

Итак, первым требованием при мотивации работников с неодолимым стремлением к переменам является насаждение более жесткой управленческой культуры. Второе требование заключается в наиболее полном привлечении этих работников к тем заданиям, которые имеют непосредственное отношение к изучению вариантов действий, т.е. к мозговой атаке. Этот процесс содержит достаточно волнующих возможностей, так же как и плавно следующий за ним процесс определения приоритетов. Интерес этих работников, возможно, начнет угасать на стадии рассмотрения ресурсной части проекта, установления приоритетов в их использовании и обсуждении методов обратной связи и отчетности. Тем не менее их интерес можно поддерживать даже на этой стадии, пытаясь привлечь к рассмотрению всех возможных опций, причем сделав этот процесс возможно более увлекательным. Направив недюжинные силы непоседливых сотрудников в русло поставленных задач, мы можем затем сменить тактику и позволить им разбираться с разнообразием результатов, полученных в ходе их деятельности. Наиболее счастливы они, если имеют возможность исправить ситуацию. И тем не менее участие в процессе постановки целей и задач, вероятно, помогает им направить свою энергию по тому направлению, где она требуется.

Третье требование состоит в том, что нам следует обдумать методы мотивации обладателей высокой потребности в переменах в условиях, когда предлагаемые перемены грозят ущемлением их личных интересов. Единственная возможность — с большим трудом удерживать их, не давая возможности «покинуть корабль». При этом есть две экстремальные

ситуации. Одна из них заключается в том, что потребность в переменах непреодолима, и они сами видят, что другой альтернативы, кроме той, что ущемит их лично, у организации просто нет. В такой ситуации велик шанс, что они смиряются с этим. Другая ситуация предполагает наличие нескольких альтернативных вариантов, и они не понимают, почему должны мириться с тем, который угрожает их интересам. Как и все прочие, они будут стремиться к компенсации и гарантиям. Если мы не в состоянии предложить их, они, вероятно, частично утратят свою обязательность и преданность делу.

В заключение отметим, что у высокой потребности в переменах есть и положительная сторона. Очевидно, что при отсутствии подобного стремления никакого прогресса бы никогда не было. Это лежит на поверхности. Но кроме того, важность стремления к разнообразию и переменам более других факторов обусловлена его связанностью с прочими факторами. Перемены просто ради перемен ведут в никуда, а перемены в сочетании, например, со стремлением к креативности или достижениями, могут иметь огромное значение.

Фактор 9, фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Очевидно, что люди с высокой потребностью в переменах и в высоком вознаграждении будут стремиться зарабатывать путем управления или участия в переменах. Например, если они к тому же обладают и креативностью, они могут успешно действовать в областях, где приветствуется внедрение изменений, например во многих отраслях производства потребительских товаров. Если они наделены талантом, тогда то, что они делают, может становиться все более и более одиозным, но при этом приносить все больше и больше денег. При отсутствии творческой жилки они будут стремиться связывать перемены с достижением дерзких целей. Крайним проявлением этого феномена может стать нечто, напоминающее попытку завладеть рынком олова. Если дела принимают плохой оборот, а потребность подобного работника в переменах превосходит их чувство риска, они могут все более и более втягиваться в опасные сделки до тех пор, пока этот картонный домик окончательно не рухнет.

Опасность заключается в том, что они не способны долго и кропотливо работать, чтобы заработать деньги, особенно те, которые, по их мнению, должны предназначаться для них. Это не будет проблемой, если в основе процветания рынка, на котором они действуют, лежат частые перемены. Реальная трудность, с которой они потом сталкиваются, состоит в том, что верно угаданные перемены на таких рынках могут принести огромное состояние, тогда как ошибка чревата потерей всего. Таким образом, обладатели высоких потребностей в переменах и в больших деньгах всегда будут совершать рискованные поступки. Но таковы уж они, что не могут жить иначе.

Как же мотивировать таких людей? Прежде всего предложить им такую среду деятельности, которая позволяет управлять стимулированием, а перемены приносят финансовый выигрыш. Возможность переживать перемены вкупе с материальным вознаграждением иногда отходит на второй план перед необходимостью перемен. Далее необходимо исключительно четко представлять, что требуется организации, и поощрять только те изменения, которые полезны для организации, а перемены ради перемен отвергать. Мотивация требует, чтобы те, на кого она направлена, хорошо понимали бы, что от них требуется. Если добиться от них этого невозможно, их энергия будет растрачиваться впустую, что само по себе снижает мотивацию. Следует твердо дать им понять, что финансового вознаграждения можно ожидать только после выполнения задачи, иными словами, только после того, как организация в целом получит вознаграждение за свою деятельность. Таким образом, те, кто быстро устает от однообразия и берется за новое, не доделав предыдущего, могут остаться без вознаграждения. Любители частых перемен могут находить это правило утомительным и раздражающим, но они быстро научатся мириться с ним. Мы должны им помочь, подтверждая, что понимаем, насколько это трудно для них.

Те, у кого высокая потребность в переменах сочетается с низкой потребностью в материальном вознаграждении, стремятся к переменам независимо от финансовых последствий. Они будут счастливы, если их стимулировать методом, не связанным напрямую с личным вознаграждением. Мотивация таких людей предполагает предоставление им

возможностей, но при условии, что это приносит пользу организации. Затем мы посмотрим на другие побудительные мотивы, свойственные им, такие как, например, потребность в креативности или самосовершенствовании, и предоставим им возможность реализовать свою страсть к изменениям именно в этих направлениях. Как и всегда, низкая потребность в большом заработке вовсе не означает, что им можно недоплачивать; это может лишить их мотивации. Но деньги ради денег не возбуждают их интереса.

Фактор 9, фактор 3 (структурирование)

Это сочетание факторов мотивации предполагает весьма интересные возможности. Исследования, проведенные нами, показали, что большинство тех, у кого потребность в переменах выше среднего, обладают пониженной потребностью в структурировании работы (что само по себе неудивительно). Обладатели сочетания высокого значения фактора 9 с низким значением фактора 3 должны располагать наибольшими возможностями как для блестящего успеха, так и для громкого поражения, в особенности если они высоко креативны. Такой человек потенциально способен на все. Стремление к переменам, независимо от того, сопровождается оно креативностью или нет, может завести его далеко в сторону, а отсутствие понятия установленного порядка означает, что для них не существует никаких ограничений.

Руководя ими, следует проявлять особую осторожность. Если они наделены блестящими способностями и инстинктивно чувствуют направление развития рынка, то способны свернуть горы. Они нуждаются в отличной административной поддержке. Если их суждения не столь безошибочны, а положение достаточно влиятельно, они могут оказаться «на скамейке запасных», как представляющие некоторую опасность для организации. Независимо от того, успешен такой работник или нет, он представляет собой отличного компаньона, хотя может быть чуточку утомительным в зависимости от того, насколько вы сами энергичны.

Как возможно мотивировать подобных людей? С некоторым трудом, поскольку они, как правило, сами знают, что делать, и не любят, когда их направляют. Наиболее успешны они в обстоятельствах, предполагающих неопределенность и необходимость быстро двигаться вперед. Вероятно, это единственный тип человека, способного эффективно действовать в подобной среде. Если они к тому же обладают креативностью, то способны предлагать уникальные неожиданные решения. Как руководители мы должны контролировать два аспекта их деятельности. Первый — соотношение их работы с известными организационными результатами. Второй состоит в том, приносят ли они результаты, которые были непредсказуемыми, но сейчас нуждаются в рассмотрении? Предоставляя простор для реализации, мы должны вооружить их четким пониманием направления организационной деятельности. Это можно делать в процессе обсуждения, а также создания организационной культуры, которая настолько сильно влияет на сотрудников, что каждый из них точно представляет себе, что от него требуется. Чем сильнее культура, тем меньше дополнительных обсуждений нужно проводить, и наоборот. Можно увеличить шансы на успех введением жестких сроков. Это усилит стимулирование, так необходимое подобным людям, и в то же время сделает конечный результат более видимым. Жесткие сроки, соблюдение которых неукоснительно требуется и контролируется, могут стать мощным мотиватором.

Работники с одинаково высокими потребностями в факторах 9 и 3 являют собой нечто совершенно иное. Существует потенциальный конфликт между их потребностью в переменах и их потребностью в порядке. Они ощущают стремление к переменам, но испытывают напряжение, когда эти перемены происходят на деле. Наиболее вероятный способ решения ими такого противоречия заключается в попытке создать некие рамки, в которых и должны происходить всякие перемены. Перемены планируются, новое направление сначала выявляется, и они заблаговременно стараются обучиться новым правилам. Этот процесс будет более всего напоминать исследование вариантов изменений и анализ их последствий для существующего порядка. Они, несомненно, проявят тенденцию к сведению перемен только к необходимому минимуму. Исследования показали, что лишь незначительная часть обладает потребностями в переменах и в структурировании, которые можно охарактеризовать как превышающие средний уровень.

Мотивировать их следует, предоставляя как можно более полную информацию о грядущих переменах и позволяя как можно более полно участвовать в них. Мы должны как можно дольше сохранять существующий статус-кво все то время, которое необходимо для всестороннего обсуждения самого процесса и результатов предполагаемых перемен. Если это не представляется возможным, мы должны сосредоточить их внимание на предполагаемом конечном результате перемен и стимулировать их движение в сторону этих перемен с возможно большей быстротой.

Фактор 9, фактор 4 (социальные контакты)

Высокие потребности в факторах 9 и 4 действуют в одном направлении. Человек, обладающий ими, стремится к переменам, а его контакты с людьми составляют часть этих перемен. Можно ожидать, что любые инспирированные им перемены будут позитивными или нейтральными в отношении их влияния на тех, кого они коснутся. Если работник стремится к тесным контактам с большим числом людей, то сопутствующие переменам собрания с их участием будут скорее приятными, нежели конфликтными.

Мотивация призвана поощрять социальные контакты таких людей. Одной из проблем, связанных с переменами, является то, что многие из тех, кого они должны коснуться, часто жалуются на то, что не были заранее предупреждены о переменах, или на непонимание того, что вообще происходит. Если мы удовлетворены тем, что за переменами стоят наши коллеги с высокими показателями потребностей в факторах 9 и 4 и что они хорошо понимают их, то организации будет только выгодно, так же как и им самим, чтобы они разъясняли остальным происходящее. Практически неизбежные разнообразные реакции на перемены только усилят их ощущение перемен, а стремление к приятному общению сделает их весьма чувствительными к потребностям коллег. Руководителям, которым предстоит осуществить программу изменений, следует только позаботиться о том, чтобы их чувствительность и отзывчивость не сдерживали бы проведение реорганизации. Поможет также укрепление контактов с этими работниками, чтобы понять логику их мышления, в то время как они будут продолжать свою работу по внедрению перемен. Следует также убедиться, что их стремление находиться в гуще коллектива не носит случайного характера, что это общение целенаправленно.

По контрасту с рассмотренными работниками те, у кого стремление к фактору 9 сочетается с низкой потребностью в факторе 4, также стремятся к переменам, но могут воспринимать коллег как нечто второстепенное по сравнению с переменами как таковыми, вероятно, даже как простых статистов. В этом случае перемены могут привести к появлению пострадавших, которых может быть гораздо больше, чем следовало бы. Для этих индивидуумов перемены должны иметь отношение только к производственным заданиям, но не к людям. Таким образом, несмотря на то, что мы тщательно и объективно обдумали требуемые перемены, мы можем столкнуться с серьезными проблемами в ходе их осуществления, если при этом будут игнорироваться законные требования сотрудников организации. По мере нарастания сопротивления переменам с их стороны мы можем столкнуться с всеобщей утратой мотивации. Следует систематически обсуждать потребности сотрудников и их пожелания в процессе планирования перемен и ставить их в известность о ходе перемен; при этом корректирующие действия в процессе перемен следует рассматривать как необходимые. В этом случае внимание к потребностям сотрудников станет частью выполнения задачи осуществления перемен.

Фактор 9, фактор 5 (взаимоотношения)

Сочетание в характере человека высоких потребностей в обоих факторах может создать проблемы. Это зависит от того, кто станет объектом долгосрочных взаимоотношений. Люди с высокой потребностью в переменах склонны устанавливать длительные взаимоотношения с теми, кто разделяет их устремление. Тогда, если эта страсть к разнообразию разделена с кем-то другим, два мотиватора начинают действовать в одном направлении, вероятно, даже усиливая друг друга. Тогда можно не опасаться проблем с мотивацией, за исключением случаев, когда перемены грозят ущербом одной из сторон. И поэтому нам предстоит глубоко

погрузиться в данную проблему, чтобы сохранить как стремление к переменам, так и установившиеся взаимоотношения.

Если же долгосрочные взаимоотношения установились между людьми с высокой и низкой потребностью в переменах, следует по крайней мере наблюдать за этим содружеством. Иногда носители низкой потребности в переменах несколько сглаживают и амортизируют, но не препятствуя при этом, неугомонность тех, кто чрезмерно стремится к изменениям и разнообразию. Им лучше самим преодолевать возможную напряженность. Прочие люди с низкой потребностью в факторе 9 являются помехой переменам, и нам следует помогать им справляться с проблемой перехода к новому. Любые изменения могут проходить тяжело, и потребность в факторе 5 не может служить достаточно сильным средством, предотвращающим разрушение длительных взаимоотношений.

От тех людей, для которых характерно сочетание сильного стремления к переменам и слабой потребности в длительных взаимоотношениях, трудно ожидать, что их будет сдерживать мысль о последствиях перемен для других, они готовы двигаться вперед, ни перед чем не останавливаясь. Эти свойства гораздо более присущи характеру руководителя, нежели двум типам характеров, рассмотренным выше, что подкрепляется нашим опытом исследования стиля управления во многих организациях. В экстремальном варианте такие люди руководствуются соображением типа «лес рубят, щепки летят», иными словами, при важном деле люди служат для них материалом, о котором не следует беспокоиться. Как и в предыдущем случае, необходимо заставить этих решительных руководителей систематически учитывать законные требования и нужды персонала, а также регулярно пересматривать и учитывать влияние перемен на сотрудников организации.

Фактор 9, фактор 6 (признание)

Люди с высокой потребностью в переменах и в признании своих заслуг представляют потенциальную опасность как для организации, так и для самих себя. Они могут спровоцировать образование порочного круга. В погоне за признанием они могут вводить перемены ради перемен и даже не останавливаться перед кардинальными переменами. Это одна из тех проблем, которая настоятельно требует внимания. Руководители должны очень пристально наблюдать за обладателями таких качеств. Всякий раз, когда планируются перемены, следует иметь представление о возможной потенциальной напряженности между потребностями организации в изменениях и личными потребностями этих людей в признании. Иногда они будут работать в контакте с другими сотрудниками, иногда личные потребности сотрудников будут вступать в конфликт с их устремлениями. В этой ситуации частью мотивационной задачи является выявление движущей силы, лежащей в основе стремления к признанию. Может быть, эти сотрудники не получают признания в рамках работы даже тогда, когда оно заслуженно, и стремятся использовать свою страсть к переменам, чтобы привлечь к себе внимание? В таком случае можно помочь им, высказывая признание достаточно часто.

Может случиться, что необходимые перемены, которые они внедряют, остаются непризнанными другими, и они воспринимают это как сигнал к умножению своих усилий, считая, что привлечь внимание к своей персоне можно только более энергичными усилиями и иногда даже введением совсем ненужных изменений. Чтобы предотвратить подобное развитие событий, следует проводить кадровую политику, предусматривающую гарантии получения заслуженного признания и твердого понимания персоналом, что признания можно ожидать всякий раз, когда работник внедряет изменения, отвечающие интересам организации. Непреложным фактом должно являться то, что каждое предпринятое действие будет затем проанализировано и справедливо оценено.

В противоположность рассмотренному типу человек с высокой потребностью в факторе 9 и низкой в факторе 6, внедряя перемены, не будет отвлекаться на необходимость завоевывать чье-то признание и получать одобрение тех, кого коснуться его действия. Такой подход может служить ему как на пользу, так и во вред. Если он остается глухим к потребностям и пожеланиям коллег, это причинит ему вред. Наоборот, этот подход будет работать на него, если он способен объективно оценить последствия перемен для своих коллег

и планировать их так, чтобы была соблюдена справедливость. Такие люди будут на своем месте в ситуациях, когда предстоит разнообразная работа, но их дело, хоть и важное, не будет привлекать всеобщего внимания. И здесь может возникнуть проблема завершения начатого дела, но при этом потребность в признании не сможет использоваться в качестве мотиватора. Напротив, основой мотивации может стать предоставление возможности еще большего разнообразия в работе, но только при условии завершения начатого дела. Для предотвращения возможного ущерба для мотивации следует быть уверенным, что постоянное внимание уделяется человеческому фактору. Это поможет защитить как тех, кто вводит перемены, так и тех, на чьей судьбе они отражаются.

Фактор 9, фактор 7 (стремление к достижениям)

Те, у кого высокие потребности в факторах 9 и 7, стремятся к достижениям во многих видах деятельности. Лучше всего их устремления отражает термин «эклектические». Они могут так и не достигнуть совершенства ни в одном из видов деятельности, но непременно попробуют себя и там, и здесь. Во многих случаях ими легко управлять. Они склонны быть самомотивированными и активными. Стремление к достижениям будет заставлять их доводить до конца начатое дело. Их потребность в разнообразии заставит все время двигаться вперед. Если доминирует потребность в разнообразии, они могут кое-как закончить начатое дело или вообще не доводить его до логического конца. Если нарушается баланс между двумя побудительными мотивами, это может снизить эффективность их деятельности.

Мотивация должна быть направлена на оказание им помощи в установлении правильного баланса. Основной движущей силой мотивации должно стать обеспечение им разнообразия и обещаний разнообразия, но при жестком условии доведения до конца начатых дел, представляющих особую важность для организации. Мы даем им удовлетворение, измеряя их достижения; учитывая разнообразие достижений, в которых они могут принимать участие, мы должны потратить время, чтобы иметь возможность оценить каждое из них. Если этого не делать, они могут испытывать неудовлетворенность своими достижениями и постараются «перескочить» на что-нибудь другое. Исходом этого развития событий может стать кипучая энергия, но ничего реально сделанного.

Те, кто наделен высокой потребностью в факторе 9 и низкой потребностью в факторе 7, лучше всего могут быть определены термином «дилетант». Они хватаются за это и за то и ни в чем не достигают сколько-нибудь существенного прогресса или приобретения опыта. Да это для них и не важно. Им нравится переживать новые ощущения, хотя иногда это может сводиться к согласному киванию в поддержку тех, кто что-то предлагает или делает. Для того чтобы они представляли для организации какую-либо ценность, им, вероятно, придется научиться добиваться, даже если они не испытывают этой потребности, или использовать другие свои дарования.

Фактор 9, фактор 8 (власть и влияние)

Проявление влияния всегда должно быть обусловлено какой-то целью. Влияние ради влияния, даже если оно и приносит удовлетворение его носителю, не имеет смысла. Но последовательно оказываемое влияние ради одной и той же цели и в одной и той же ситуации может принести впечатляющие результаты. Проблема заключается в том, что для работника, движимого стремлением к разнообразию и влиятельности, подобное проявление влияния может представляться слишком утомительным. Тогда возникает опасность, что влияние будет направлено не на достижение цели, а просто так, в никуда. В конце концов оно станет неэффективным, хотя внешне сохранится иллюзия бурной деятельности работника.

Мотивация и даже самомотивация должны предполагать наличие верно направленного побуждения. Если для этого недостаточно конкретных производственных требований, можно рассмотреть возможность использования других мотиваторов данного работника, полезных для организации. Так, например, можно направить его энергию на реализацию специальных проектов, связанных, например, с обще-организационными аспектами, требующими внимания и энергии. Можно дать им возможность использовать свое влияние в роли исполнителей, а можно разрешить предпринять исследования, которые могут оказать влияние на

стратегическое мышление тех, кто занимает более высокие руководящие посты. На этом уровне можно разрешить им исследовать области, характеризующиеся неопределенностью, но представляющие важность для организации. Конечно, все зависит от их способностей. Золотое правило состоит в том, что связь с теми, кто облечен властью, и работа в различных областях, представляющих важность, способны длительное время удовлетворять стремления к влиятельности и разнообразию.

Те, кто имеет высокую потребность в факторе 9 в сочетании с низкой потребностью в факторе 8, будут искать иные пути получения разнообразия, никак не связанные с проявлением власти и влиятельности. Мотивировать их следует с помощью других факторов.

Фактор 9, фактор 10 (креативность)

Человек с высокой потребностью в разнообразии и стремлением к креативности может быть достоин всяческого восхищения как личность, но при этом может быть источником опасности для организации. Можно восхищаться его неутомимостью в поисках объектов, к которым он мог бы приложить свои недюжинные творческие способности, причем поиски эти спонтанны, они не имеют определенного направления или логики. Такие люди действуют скорее под влиянием творческого импульса, который время от времени овладевает ими. Во многих сферах бизнеса, за исключением тех, где креативность особо востребована и продуктивна, их бесцельность действует против них, поскольку цели организации они игнорируют и беззаботно перескакивают с одного на другое. В личном плане неограниченное никакими рамками проявление креативности может приносить глубокое удовлетворение. В рамках бизнеса оно может сильно демотивировать, поскольку время идет, а работе все еще далеко до завершения. Мотивация в этом свете предстает как деликатное дело, состоящее в том, чтобы найти равновесие между предоставлением креативному работнику простора для творчества и с одновременным сосредоточением его внимания на задачах бизнеса.

К этой проблеме можно подходить с разных сторон. Следует напомнить себе, что основная движущая сила подобных людей — стремление к разнообразию, которое может отвлекать от завершения начатых дел и постоянной сосредоточенности на производственных задачах. Можно добиться концентрации их внимания на основных направлениях, предоставляя в то же время полную свободу действий на других направлениях. Креативные устремления могут реализовываться и за пределами работы, на что организация может предоставить время и возможности; можно сфокусировать их креативность и на производственных направлениях, где полезен конструктивный подход. Следует поддерживать с ними контакт, поощрять их демонстрировать результаты своей креативности, сообщив, что в противном случае мы можем сами найти им применение. Можно не настаивать на полном завершении ими работы и постоянной концентрации внимания на рутинных задачах, поскольку это может деформировать их стиль, но в случае необходимости сделаем это, особенно если это представляется полезным во имя организационных целей. Такой вариант действий, как настойчивое требование соблюдения трудовой дисциплины на этапах работы, пожалуй, неприемлем в подобных случаях. Это приведет только к жестокому разочарованию креативного работника и лишит его мотивации, поскольку будет восприниматься им как ограничение и стеснение его свободы. Мотивация подобного человека требует от работодателя предоставления ему хоть какой-то свободы.

Те, у кого стремление к разнообразию сочетается с низкой потребностью в креативности, захотят просто иметь разнообразную работу. Причем, креативность не должна быть существенной частью этой работы, а в целях мотивации следует прибегать к другим стимулам.

Фактор 9, фактор 11 (самосовершенствование)

Люди, одинаково движимые стремлениями к разнообразию и самосовершенствованию, воспринимают последнее как один из способов обеспечения разнообразия. Им требуются постоянный будоражащий стимул и возможность испытывать перемены. В процессе работы они могут стараться изыскать возможности для самосовершенствования. Если же этот вид деятельности начинает надоедать им, они могут либо вообще найти себе новое занятие, чем лишат себя возможности самосовершенствоваться, либо, если то, чему они обучаются в

процессе работы, достаточно интересно для них, могут полностью уйти в эту работу. Потребность в разнообразии может означать, что человек не способен освоить какое-либо направление работы в совершенстве или хотя бы настолько, насколько мог бы, будь стремление к совершенствованию доминирующим в его натуре. Скорее он захочет перескакивать с одного дела на другое и может стать мальчиком на побегушках. Однако такой работник все же может стать специалистом в одной области при условии предоставления ему возможности попробовать себя в нескольких других областях, что потребует постоянных усилий в области их мотивации и последовательной корректировки их внимания и приложения сил.

Утомительная однообразная работа для таких людей должна быть сведена к минимуму, в противном случае мы столкнемся с прогрессирующей демотивацией и падением эффективности работы. Если все же требуется, чтобы работник выполнял работу, скучную и содержащую многочисленные повторные действия, следует заранее предупредить, что эта работа скучная, и в компенсацию предоставить ему возможность после ее выполнения переключиться на другую работу, более интересную и разнообразную. Если мы хотим поощрить таких людей совершенствоваться, можно подчеркнуть привлекательность нового задания и предоставляемые им возможности для повышения квалификации. Если мы желаем, чтобы работа была доведена до конца, то для этого в нашем мотивационном арсенале имеется метод, привлечения их внимания к тому, что возможности совершенствования только усилятся от полного выполнения порученного. Если же цель — сосредоточить их на узкой специализации, следует помнить об опасности, заключающейся в том, что работа может показаться им рутинной и скучной. Оживить их интерес можно открывающимися возможностями для приобретения опыта и совершенствования навыков. Нет причин, почему бы не связать это с основной работой. Часть обучения может носить вполне тривиальный характер, но следует показать им возможность использования и таких методов обучения, которые предполагают и дальнейшее совершенствование. Обучение должно стать частью их самосовершенствования и может пригодиться впоследствии. Следует также подготовиться к тому, что со временем подобный работник начнет терять интерес к работе и в конце концов перейдет в другое подразделение.

Две эти движущие силы могут быть особенно полезными в условиях упрощения структуры организации, которая при грамотном использовании может наделить персонал дополнительными полномочиями. Тогда потребуются большая самостоятельность сотрудников. Руководитель не всегда доступен для решения текущих вопросов, которые в рамках указанного процесса спускаются на усмотрение низших звеньев организации. Необходимость иметь дело с широким кругом вопросов и учиться управлять ими может эффективно выполняться сотрудниками с высокими показателями факторов 9 и И. В противовес им работник с высокой потребностью в разнообразии и низкой потребностью в совершенствовании своих навыков может оказаться в положении того, кто снова и снова изобретает колесо. Большой расход энергии у них сопровождается топтанием на месте без обучения и формирования концептуальных представлений. Мы должны помочь им развиваться, в некоторых случаях следует даже обеспечивать им обучение и, возможно, профессиональную подготовку; можно создать формальные процедуры, в рамках которых будет проводиться периодический анализ знаний и умений персонала, тогда можно надеяться, что они приобретут привычку учиться. С точки зрения мотивации такие индивидуумы ощущают себя вполне довольными и безо всякой учебы. Постоянные изменения и разнообразие в работе в полной мере обеспечивают требуемые им стимулы. Работая с ними, мы должны поощрять их к обучению, чтобы в процессе этого сама организация могла бы извлечь полезные для себя уроки.

Фактор 9, фактор 12 (интересная и полезная работа)

Люди, обладающие высокими потребностями в разнообразии и полезности работы, легко меняют или бросают работу. Если им повезло, то в их работе интерес и разнообразие совпадают. Тогда они не нуждаются в дополнительной мотивации извне. Единственное, что

может иногда потребоваться, — это привлечь их внимание к тому, как их личные интересы согласуются (совпадают) с интересами организации.

Проблемы могут возникнуть, если они чувствуют, что их работа неинтересна или не приносит пользы. В этом случае стремление к разнообразию заставит этих работников поменять сферу интересов, от чего они могут очень быстро утратить мотивацию. Они будут стараться восстановить интерес к работе, и мотивация призвана помочь им в этом, одновременно предпринимая усилия согласовать новый интерес с потребностями организации. Однако даже если это им не удастся, но работа разнообразна, они могут продолжать работать, хотя бесполезность усилий будет их угнетать. В долгосрочном плане с этим нельзя мириться, хотя непродолжительный период это возможно при условии достаточного разнообразия работы, которое удовлетворяет их потребность.

Те, у которых высокая потребность в переменах сочетается с низкой потребностью в интересной или полезной работе, предпочитают вполне конструктивный подход к переменам. Им нравятся перемены как таковые, вне зависимости от того, насколько они способствуют повышению пользы или содержательности работы. Сама работа может даже отойти на второй план и рассматриваться лишь как средство, благодаря которому удастся пережить волнующие впечатления от перемен и разнообразия. Тогда они будут делать то, что им нравится, а не то, чего требует работа. У организации есть преимущество, состоящее в том, что подобные люди могут работать в условиях перемен, не задаваясь мыслью о собственной значимости. С ними не возникает мотивационных проблем, разве что нужно наблюдать за их работой, чтобы убедиться, что они находятся в нужном рабочем русле.

**Фактор 10
Креативность**

Максимальное зафиксированное значение — 81
 Минимальное зафиксированное значение —
 Мода — 32; медиана — 33

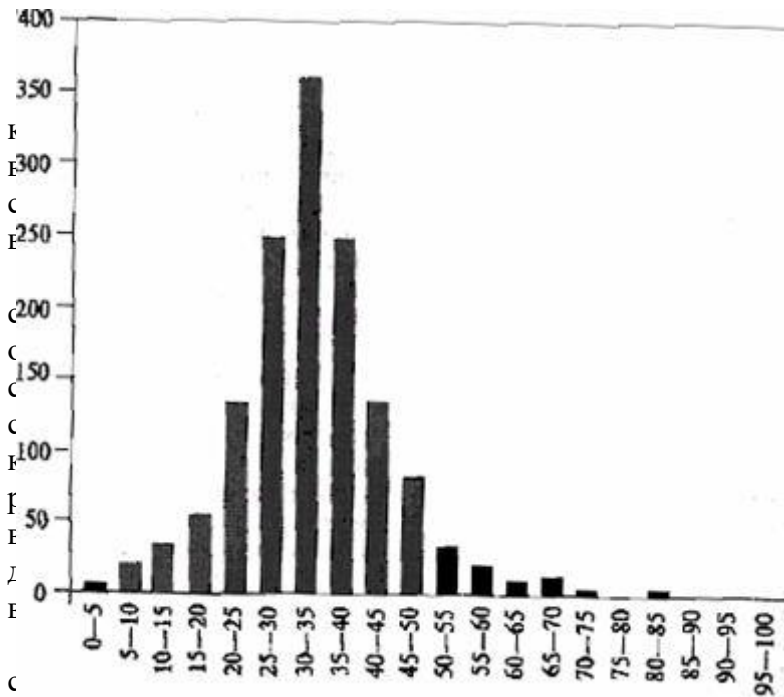


Рис. 10. Фактор 10: гистограмма значений

елены равномерно
 оценку в данной главе? Связана ли
 от нас внезапно, как вспышка света,
 усилий с нашей стороны, или это
 зовых сторон уже известных явлений,

спектами — с нетривиальными почти
 говых вариантов видения старого. В
 для любой организации. Существует
 я науки и технологий креативность
 особенно способствуют ужесточение
 ания. Мы быстро движемся от мира,
 ения осуществлялись в основном во
 тивность представляет собой способ
 гся, но пожинать плоды нового надо
 и за инновациями.

ется на идеи ниоткуда, а все больше
 ы, что становится ее неперемнным
 эка, а Уатту — его чайника, то в
 настоящее время НАСА имеет в своем распоряжении миллиарды долларов и тысячи
 специалистов, фармацевтические гиганты продолжают сливаться в стремлении объединить

свои ресурсы для быстрой и эффективной разработки нового лекарственного препарата. Какое же место в этом мире отведено тем, кто наделен креативностью? Потенциально их позиции очень сильны, но непременно должно быть соблюдено условие бизнеса: креативность, чтобы приносить пользу, должна быть сфокусирована и почти всегда являться составной частью усилий целой команды.

Прежде чем продолжить анализ этого фактора, следует признать, что бизнес не обязательно является конечной целью и единственным местом проявления креативности. Множество удовольствий и радостей этого мира связаны с безобидной креативностью, не ведущей к подсчетам прибыли в долларах и евро, и такое положение может сохраняться сколь угодно долго. Но цель этой книги — мотивация в рамках бизнеса, и это диктует необходимость ограничиться в наших исследованиях только креативностью в сфере бизнеса. Начнем с того, что креативность должна быть сфокусирована на том, чего требует бизнес, инстинкт креативности должен приносить пользу, он должен быть сосредоточен на текущих проблемах бизнеса. Если креативность не может быть сконцентрирована, она не может быть использована. А метод концентрации креативности можно определить как функцию среды, в которой она осуществляется. В более жестких условиях креативность призвана решать оперативные проблемы. В менее жестких условиях она может быть направлена на исследование более широкомасштабных проблем, решение которых не требуется прямо сейчас, но весьма желательно в принципе.

В данном контексте мы используем термин «проблема» в том же смысле, что и Риванс, который разработал концепцию обучения в процессе действия (Revans, 1983). Он проводит грань различия между понятиями «проблема*» и «головоломка» (puzzle). Головоломка имеет известное и много раз проверенное однозначное решение. В рамках головоломки два плюс два всегда будет четыре. Что же касается проблем, то каждая может иметь множество возможных решений. : зачастую выбор самого наилучшего представляет известную трудность. Мы оперируем в области обоснованных точек зрения, в области неопределенных результатов и вопросов, по которым даже люди доброжелательно настроенные могут обоснованно не соглашаться друг с другом. Речь в данном случае идет о бизнес-сферах высшего порядка, в которых креативные действия наиболее полезны при выработке решений.

Если полностью устранить все ограничения и сосредоточить внимание только на проблемах, то выяснится, что креативности нет предела. Эта область деятельности, связанная с фундаментальными исследованиями, обычно отдается университетам, хотя и над ними стало довлеть требование решать проблемы оперативно прикладного характера. Тем не менее при соответствующих условиях возможно проведение фундаментальных исследований и в пределах компаний. Например, компания 3М, один из крупнейших мировых производителей, может похвастаться весьма богатой историей разработки инноваций. Компания поощряет своих работников проявлять инициативу и рисковать. Их креативные усилия немедленно превращаются в финансовые цели, предусматривающие получение около 30% дохода от реализации продукции за счет новых товаров, предложенных рынку в последние четыре года. Риск неизбежно связан с возможными неудачами, и компания 3М открыто признает, что ошибок не избежать. Вся суть деятельности этой компании заключается в том, чтобы обнаруживать их на как можно более ранней стадии развития продукта; это позволит вовремя принять меры и снизить связанные с ними финансовые и организационные затраты.

Любая компания, основу которой составляют акционеры, неизбежно испытывает с их стороны давление, направленное на требование, связанное с ожиданием результатов. Здесь необходимо тонкое равновесие между степенью свободы сотрудников компании, с одной стороны, проявлять свою креативность, с другой — создавать то, что потребно, не расходуя при этом слишком много средств. Другой вариант — вмешательство в процесс, что сэкономит компании деньги, но погубит ее креативность. Имеется также целый ряд известных теорий, посвященных способу управления креативным процессом: все заинтересованные лица, включая создателей нового (творцов), а также менеджеров по производству и маркетингу, которые заинтересованы в конечном результате, должны совместными усилиями установить

цели, дать креативной команде возможность поработать в выбранном направлении, затем по истечении заранее оговоренного периода времени заинтересованные лица должны проводить обсуждение и рассмотрение полученных результатов.

Над всем этим, кроме того, довлеет также дополнительный элемент — организационная культура. Позволено ли сотрудникам организации право на добросовестную ошибку? Для креативных личностей это очень важный вопрос. Они ведь очень уязвимы, могут ошибаться, иногда даже кажется, что они очень незащитны и чуждаковы. Если компания не отличается толерантностью, если каждое совещание оборачивается обвинениями и насмешками, то те, кто одарен креативным видением, предпочтут промолчать и не делиться своими идеями. Благоприятная креативная культура должна быть терпимой, не чуждой шуток; в рамках такой культуры работники, одаренные способностью к творческому мышлению, могут чувствовать себя свободно и использовать свой шанс. Подобная культура подходит даже для такой организации, в которой креативность служит для решения только неординарных задач.

Первым ограничивающим фактором креативности в организации является ее соответствие организационной культуре. Второе ограничение — необходимость работать в команде. Однако подавляющее большинство актов креативности в мировой истории осуществлялось отдельными личностями. Симфонии Бетховена создавал не комитет с его участием, а Сальвадор Дали не состоял членом кооператива. Конечно, история знает примеры успешных партнерств: таковыми являются Гилберт и Салливан с их легкими операми, Уотсон и Крик, совместно работавшие над определением формулы ДНК. Однако смысл второго ограничения состоит в том, что вследствие все увеличивающегося объема ресурсов, необходимых для поддержания креативной деятельности, те, кто создает новое в промышленности, как правило, должны действовать в рамках команд.

И здесь имеется источник возможной напряженности. Вопрос состоит в том, кто является автором креативной идеи (речь идет не о юридическом праве на собственность, поскольку с точки зрения закона, все, что создано в организации ее сотрудниками, принадлежит организации), все дело в том, кто в пределах организации считается создателем новой идеи. И это очень важный вопрос, поскольку от этого может зависеть размер вознаграждения, продвижение по карьерной лестнице и уровень жизни человека. Здесь возникает настоятельная потребность стимулировать создание в организации атмосферы справедливости. Следует поддерживать равновесие между потребностями работника и нуждами команды. Если это равновесие смещено в сторону команды, возникает опасность подавления креативности. Если работник является по своей натуре командным игроком, то проблем может и не быть, но если нет, возникнет необходимость придать организационной культуре черты, позволяющие пестовать креативность.

В организации стремлению к креативности должна отводиться важнейшая роль. В экстремальном случае организация пытается добиться креативности от работника. Но стремление к креативности только тогда будет продуктивным, когда оно концентрируется на определенных направлениях и терпеливо культивируется. Вероятно, было бы справедливо утверждать, что индивидуумы, наделенные креативностью, прежде всего прочего должны быть уверены, что среда, в которой они собираются действовать, дружелюбна и способствует креативности. Как на практике они могут узнать это, утверждать не беремся, но те, кто решил посвятить себя креативности, должны быть очень вдумчивыми и аккуратными при решении вопроса о том, где работать, а их работодатели должны проявлять чуткость при руководстве ими.

Как креативность связана с прочими факторами мотивации?

Фактор 10, фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Сегодня существует возможность связать креативность с размером вознаграждения. В действительности сегодняшний мир таков, что тот, кто создает то, что нужно этому миру, может быть столь щедро вознагражден, что это превысит все пределы даже самых смелых надежд самого алчного человека. Обычно те, кто вознагражден подобным образом, находятся на самой вершине бизнеса. Те, кто находится ниже, могут считать себя недостаточно

оцененными. Так, пианист, завоевавший первое место на Международном фестивале в Лидсе, может ощущать себя сорвавшим джек-пот, тогда как его коллега, занявший десятое место, будучи прекрасным пианистом, будет с трудом зарабатывать себе на жизнь как преподаватель музыки.

Аналогии можно найти и в бизнесе. Стоит только подумать о креативности Стива Джобса и компании Apple Macintosh. Его бизнес начинался в гараже и, движимый креативностью, всего через несколько лет превратился в крупнейшую компанию с миллиардными оборотами. Возможно, дальнейшая история компании Apple не столь уж счастлива, но в основе этой современной легенды находится успешный и креативный предприниматель. Риск может быть огромным, но столь же огромной может быть и награда. Если Стивы Джобсы современного бизнеса могут быть независимыми одиночками, это совсем необязательное условие для тех, кто работает по найму в крупных компаниях. Несмотря на то, что их потребности в креативности и заработках могут быть исключительно высокими, они могут не обладать столь выдающимися способностями, чтобы работать самостоятельно, или же область их деятельности слишком капиталоемка, что работать в одиночку просто непрактично.

Потребность в креативности сильнее потребности в высокой зарплате, поэтому все, что требуется подобным людям, это возможность проявлять свою креативность. Если работа полностью и щедро удовлетворяет этому требованию, а вознаграждение за нее вполне адекватно, можно не сомневаться, что креативный работник направит всю мощь своего мышления на проявления креативности, а не на старания сделать деньги. Конечно, такие работники хотят быть хорошо вознаграждаемыми специалистами. Наилучшим методом оплаты их труда является фиксированная ставка оплаты и возможность получения премий. Причем премии должны быть связанными не с конкретным креативным действием, а с проявлениями их креативности в целом. Они требуют как можно больше простора для своих действий; стремятся установить для себя собственный график работы и использовать собственные методы. Им, может быть, трудно получать или предоставлять необходимую информацию, а нам, вероятно, придется мириться с разбросанной, несфокусированной креативностью. Конечно, мы должны решить, во что нам обойдется держать в штате креативного «чудака». Следует отдавать себе отчет в том, что большие расходы требуют большой отдачи, и это должно помочь нам сосредоточить усилия креативных работников именно на тех направлениях, где это прежде всего требуется.

С теми, кто сильно стремится к проявлению креативности, но почти безразличен к материальному вознаграждению, складывается иная ситуация. Если они пожелают работать самостоятельно, на свой страх и риск, их вознаграждением будут креативные действия. Они погружены в свои мечты, пишут повести, сочиняют музыку, которую никто не хочет слушать, рисуют для собственного удовольствия, бросают работу и с похвальным трудолюбием предаются созданию моделей кораблей, занятию требующему столько затрат труда, что это никогда не окупится. Их мир — мир свободы, и их выбор справедлив. «В конце концов какой смысл в моей жизни, если я не могу посвятить себя тому, что представляется мне прекрасным, тому, что я хочу делать?», — говорят они сами себе.

Наши исследования показывают, что для индивидуумов с повышенной потребностью в креативности денежное вознаграждение в качестве мотиватора обычно не имеет большого значения. Если их нанимают, то должны предоставить им возможность и пространство для проявления креативности в их собственном понимании. Это означает, что они нуждаются в возможности посвятить себя тому, что их интересует. Отсюда следует, что если они действительно обладают этим качеством, то их принимают на работу в университет или научно-исследовательский институт, где подавляющая часть работы требует креативности, скажем, в области исследований или реализации крупных проектов. Если же они не обладают выдающимися способностями, то затраты на их заработную плату окупаются использованием той части их креативности, которая имеет коммерческое применение, или другими направлениями их работы, не связанными с креативностью. Но если не дать им поля для

креативной деятельности, они могут покинуть организацию, чем поставят себя в такое финансовое положение, которое менее креативные и творческие личности назвали бы финансовым крахом.

Некоторые, желая успокоить себя относительно финансовых проблем, могут найти не требующую особых усилий работу, поддерживающую на известном уровне их существование, как, скажем, поступил романист Треллоп, работавший днем на почте, а ночью писавший свои произведения. Но в целом у обладателей такого сочетания мотиваторов, как высокое значение фактора 10 и низкое значение фактора 1, предпосылки для креативной эффективности в бизнесе, т.е. для концентрации усилий на нужном направлении (что представляет особенную важность) и способности работать в команде вряд ли можно встретить.

Фактор 10, фактор 3 (структурирование)

Можно предположить, что человек, движимый стремлением к креативности, должен высоко ценить широту взглядов, непредубежденность, позволяющие исследовать креативное пространство в поисках новых возможностей (поддерживая себя в состоянии постоянной бдительности, как это называл Райкрофт (Ruscroft, 1968)). Тогда логично предположить, что такой человек должен придавать мало значения потребности в структурировании и порядке, инстинктивно избегая жесткости и предсказуемости. Бытующее мнение о креативных творческих личностях обычно сводится к тому, что они анархичны, необузданны, импульсивны во всем, возможно, достойны восхищения, но жить с ними крайне хлопотно. Правильно ли это мнение?

Как всегда популярный миф оказывается верным лишь частично. Некоторые индивидуумы выглядят именно так, имея повышенную потребность в креативности и пониженную потребность в структуре, но далеко не все. Исследования показали, что равно повышенные потребности в креативности и структурированности имеет меньшинство людей.

Следует иметь в виду, что личности с низкой потребностью в структуре, как правило, очень выделяются из общей массы, что, вероятно, и дает обществу основание для мифов о них. На две личности типа Пикассо может встретиться всего одна жаждущая структурированности креативная личность, но он менее заметен, что затрудняет его социальное распознавание. По определению, высокая потребность в структуре предполагает стремление к порядку и даже ортодоксальности. И что остается руководителю, пытающемуся стимулировать креативную жилку такого работника? Ответ на этот вопрос зависит от того, чего мы ждем от креативного работника. Если он достаточно компетентен, а занимаемая им должность предполагает только креативность, например, если он работает в рекламном агентстве, и мы можем быть спокойны за соблюдение всех структурных требований, в частности законодательства о рекламе и правил и технологий производства рекламного продукта, поскольку это входит в обязанности других сотрудников, тогда работа с людьми такого типа — радость и удовольствие. Однако мы все равно должны требовать от них сосредоточения внимания на потребностях наших клиентов. Чтобы получить от подобных работников наибольшую отдачу, следует управлять ими очень ненавязчиво. Табельный учет их рабочего времени будет приводить в ужас весь отдел персонала; одеваться этот работник будет эксцентрично или совершенно неприемлемым для деловой среды образом. Его манера вести дела будет оставлять желать лучшего, а на его рабочем столе будет вечный беспорядок. Некоторые его идеи будут выглядеть легкомысленными. Нам также, вероятно, придется терпеть капризы и эксцентричность. Мы должны научиться лелеять таких сотрудников, подбадривать, с улыбкой встречать их промахи. Мы также должны научиться скрывать свое раздражение, когда они сопротивляются требованию сосредоточиться, соблюдению сроков выполнения работ и доведению дела до конца (а также необходимости сузить число вариантов выбора, вовремя завершить проект, подать отчет и т.д.). Но если мы полагаем, что они способны генерировать идеи, нам придется держать себя в руках и мириться со всеми их причудами. Если нам кажется, что можно управлять ими, привязав канатом, то сильно ошибаемся. Они не допустят этого и сделают все, чтобы вырваться из неволи. Естественно,

они никогда не будут проявлять креативность по заказу, по команде сверху.

Те, кто обладает высокими потребностями как в креативности, так и в структурировании, требуют совсем иного управленческого подхода. Им необходима твердая основа или административные рамки, прежде чем они смогут работать в условиях неопределенности или почувствуют себя в обстановке настолько комфортной, что заработает их воображение. Альтернативными условиями работы подобных людей должна стать среда, строго регламентированная правилами, инструкциями, принятым порядком. Так, например, человек может быть архитектором, автором прекрасных проектов, но при этом он должен четко знать свойства и возможности различных строительных материалов, да и строительное законодательство также. Полная свобода и отсутствие всяких правил не по ним: это только увеличивает их беспокойство; в результате их энергия расходуется на то, чтобы держать себя в руках, а на творческую активность и любознательность их уже не хватает. Обязанностью руководителя в данном случае является установление и поддержание равновесия между этими двумя побудительными мотивами. С одной стороны, они должны поддерживать толерантность и открытость, способствующие проявлениям креативности, с другой — сделать правила и ограничения легко видимыми, обеспечивающими креативность необходимой информацией. Суть этого подхода — поддерживать дистанцию в вопросах креативности и проявлять жесткость и требовательность в вопросах соблюдения правил и порядков. Это не должно представлять слишком сложной проблемы. Те, кто творчески создает, сочтут эту среду самой предпочтительной для эффективной работы.

Если наш креативный работник имеет также низкую потребность в разнообразии и возбуждающих стимулах (фактор 9), можно предположить, что его креативность носит в основном интроспективный характер. В этом случае нашей задачей является создание достаточной безопасности и предсказуемости среды, что будет способствовать высвобождению его стремления к креативности, а это мотивирует его и приносит пользу организации. Предоставление возможности работать над проблемой до тех пор, пока она не станет ему знакомой и понятной, может принести хорошие дивиденды. Подобные работники смогут достичь того момента, когда изобретать им станет легче, дешевле и предложенные ими методы, действительно, будут наилучшими. Мы должны проявить взвешенность и мудрость, чтобы не списать их со счета раньше времени как медлительных и неповоротливых и не утратить готовность слушать их. Научиться умению руководить креативными сотрудниками — это одна из наиболее сложных, но многообещающих задач из тех, с которыми сталкивается руководитель. Выгоды от высвобождения созидательного начала в человеке настолько велики, что небольшой самоконтроль, некоторое подавление одних своих потребностей в интересах других могут являться совсем невысокой ценой. Руководители, которые идут на это, вероятнее всего, в долгосрочном плане будут вознаграждены, получив более довольных работников. Это означает, что создан наиболее благоприятный климат для продуктивной работы, вероятных открытий и новых идей.

Фактор 10, фактор 4 (социальные контакты)

Современный бизнес как условие использования креативности диктует для тех, кто является носителем креативности, необходимость работать параллельно с другими или по крайней мере иметь возможность делать это. У тех, у кого высока потребность в факторе 4, проблем с этим не будет. Однако те, у кого потребность в социальных контактах не развита, могут испытывать проблемы. Творцу-одиночке, возможно, придется переживать тяжелые времена в бизнесе до тех пор, пока он не научится быть последовательным и предсказуемым, а также вносить определенный измеримый вклад в общую работу. Если это ему не под силу, вероятно, придется столкнуться с трудностями в приобретении поддержки. Вряд ли их будут терпеть на работе на основании того, что «они уже заработали себе на кусок хлеба тем, что однажды родили гениальную идею».

Тем не менее, они должны за что-то зацепиться. Одаренный одиночка должен обладать способностью внести важный вклад в работу организации. Он должен уметь показать свой товар лицом. Однако, вероятнее всего, они этого как раз и не могут. Тогда руководитель

должен действовать как их адвокат, представлять их идеи и в той степени, в какой они приемлемы для бизнеса, обеспечивать их презентацию и принятие. Интересно поразмышлять над тем, насколько одаренный креативностью одиночка может быть непризнанным. Поневоле напрашивается вывод, что чем более неординарными являются проявления креативности, тем меньше их признание. Для большинства организаций это не является открытием. Они с трудом представляют себе, как вывести на рынок слишком неординарный продукт креативности. Однако для тех организаций, которые последовательно выискивают высшие проявления креативности, например, для компаний, действующих в сфере разработки программных продуктов, это действительно серьезная проблема. Руководитель креативного работника в такой организации просто обязан выявлять, поощрять, поддерживать и защищать его. Если он к тому же по натуре своей одиночка и нуждается в структурировании работы, необходимо создать ему эту структуру, чтобы усилить эффективность креативного мышления. Если же этот одиночка не нуждается в правилах и порядках, следует предоставлять ему свободу действий и не просмотреть момент, когда ему потребуется поддержка.

Фактор 10, фактор 5 (взаимоотношения)

Ясно, что индивидуумы с повышенной потребностью в креативности и в долгосрочных взаимоотношениях попадают в категорию тех работников, которые могут в полной мере проявлять креативность в условиях стабильности. Их внутренняя потребность состоит в поисках удобной ниши для себя среди людей, с симпатией или по крайней мере терпимо к ним относящихся. Типичной средой для них являются университеты, представляющие собой сообщества, в которых возможны развитие и закрепление длительных взаимоотношений. В условиях длительных взаимоотношений креативность может расцвести. Они позволяют идеям оформляться; и крепнуть. Если и возникает какая-либо проблема, она может быть связана только с тем, что эти устоявшиеся сообщества могут проявлять толерантность к отсутствию результатов и постепенно сползать на более низкий уровень. В таких сообществах не торопятся предпринимать действия.

Если сложившиеся долгосрочные взаимоотношения способствуют поддержанию целей организации, то мы как руководители не должны желать их разрушения. Какие бы изменения нам не довелось вводить, мы всегда получим выгоду от того, что сохраним возможность для поддержания и процветания подобных взаимоотношений. Если же они не направлены на поддержку организации, мы будем стремиться изменить их направленность. При решении этой задачи сопротивление неизбежно. Наилучшим шансом на успех является прямое открытое заявление о наших требованиях, не оставляющих сомнения в нашей решимости ввести перемены. Мы должны признавать и отмечать действия, адекватные указанной нами цели и немедленно лишать поддержки тех, кто не проявляет желания поддержать нас. Мы ясно даем понять, что готовы изменить взаимоотношения, но в первую очередь мы требуем принять перемены.

Для тех индивидуумов, в характере которых стремление к креативности сочетается с низкой потребностью в длительных взаимоотношениях, следует создать условия для вовлечения их в творческие созидательные процессы. Отсутствие у них желания развивать и поддерживать социальные контакты на длительной основе не должно мешать проявлению их креативности.

Фактор 10, фактор 6 (признание)

Работа с креативным работником, стремящимся завоевать признание своей способностью к творческой деятельности, отводит руководителю весьма позитивную роль. Но чтобы определить ее особенности, мы должны сначала рассмотреть взаимное влияние и поддержание креативности и стремления к признанию. Тому масса примеров не только в области бизнеса. В первую очередь на память приходит Лучано Паваротти, но таких, как он, много в музыке, оперном, театральном и других видах искусства. Это явление можно также наблюдать в академических кругах, где университеты присваивают докторские и прочие научные степени своим креативным коллегам и облачают друг друга в яркие мантии.

Креативным личностям совсем не чуждо стремление к завоеванию признания, которое

они разделяют с теми, кто движим иными побудительными мотивами. Те, кто стремится к власти, демонстрируют завоеванное ими признание при помощи престижных лимузинов и характерных особенностей оформления офисов. Даже если это не так бросается в глаза, как сияющие золотом кокарды на фуражках старших штабных офицеров, тем не менее это есть и это воспринимается именно как признание. Те, кто одержим стремлением к достижениям и свершениям, вступают в борьбу за медали. Креативные личности борются за награды и возможность демонстрации своих достижений.

Руководитель решает вопрос о том, каким образом проявить признание, чтобы оно усиливало креативное мышление индивидуума. Изучая креативность, мы выявляем следующую проблему: креативный индивидуум слабо представляет себе, как это у него получается, и даже не знает, что делать, чтобы усилить это свое качество и получить больше результатов. Это становится особенно явным при сопоставлении с другими мотивационными стимулами. Так, работник, стремящийся к выдающимся достижениям, прекрасно знает, что делать, чтобы завоевать признание. Легкоатлет должен быстрее преодолеть дистанцию, альпинист — покорить недоступную гору. Политик, рвущийся к власти, должен быть избран на выборах. Тот, у кого высока потребность в разнообразии, должен все время делать что-то новое. Он понимает, что необходимость делать одно и то же даже во второй раз, заставит его скучать. Итак, в каждом случае имеется что-то конкретное, что следует сделать. Бегун должен больше тренироваться, политик — завоевывать больше голосов и сторонников, скучающие — искать новые источники разнообразия, будоражащие их воображение.

Но что следует делать креативному работнику, чтобы создавать больше? В этом креативность все больше напоминает болотный газ: источник его неизвестен, а время высвобождения непредсказуемо. Те, кто призван творить, иногда сами не представляют, какой результат у них получится. Они смотрят на суть проблемы глазами постороннего. Они спрашивают себя, за счет каких процессов возникает это творение, будь то идея, дизайн или что-либо еще, и что послужило для них исходным материалом. Возникает впечатление, что креативный индивидуум — это лишь простой инструмент, приспособленный для того, чтобы в какой-то момент с его помощью было создано нечто, ниспосланное ему свыше. И тем не менее есть несколько методик, к которым может прибегнуть творческая личность, чтобы поддержать творческий процесс. Продолжим аналогию с болотным газом. Основным требованием для его возникновения является гниение с помощью органической биомассы, а для креативности, как мы уже упоминали, непременным условием является наличие толерантной среды. Мы прекрасно знаем, что если присутствует творческая искра, разгореться ей поможет кропотливая тяжелая работа. Как сказал Эдисон: «Гений — это один процент вдохновения и 99% работы в поте лица». Поэтому, побуждая творческие личности сосредоточиться и попотеть над проблемой, мы используем одну из самых важных возможностей стимулировать креативность.

Существуют специальные методики, позволяющие стимулировать творческую деятельность, например мозговая атака, обратные предположения, замена слов, принудительные комбинации, случайные слова, матрицы идей и многое другое. Правда, можно сомневаться, что ими пользовался Дебюсси или почти наш современник Шостакович, хотя не исключено, что они были популярны у Саачи (Saatchi — владельцы международной сети рекламных агентств Saatchi & Saatchi. — *Прим. перев.*). Однако подготовка почвы для того, чтобы идеи пробивались к жизни и цвели в свое удовольствие, может принести пользу. Признание составляет важную составную часть в поощрении использования этих методик, и в этом смысле это дает возможность управлять креативностью.

Можно предположить, что людям, наделенным креативностью, вполне по силам использовать креативные методики и работать много, упорно и продуктивно, но тем не менее признание напрямую не стимулирует их к этому. Признание, оказываемое креативным личностям, помимо поощрения успешнее использовать свою креативность, должно быть также актом уважения. Креативный работник, желающий признания, будет больше ценить уважение, хотя не всегда будет уверен в том, как следует подпитывать процесс, приносящий

это желанное вознаграждение. В рамках бизнеса существует дилемма. Предполагается наличие измеримой связи между усилиями, эффективностью работы и вознаграждением. Бизнес не может вмешаться в процесс креативности. Он либо происходит, либо нет, причем сам по себе. Акт креативности может потребовать очень мало усилий, а может очень много, эффективность его определяется тем, признают ли другие рожденную идею и будут ли готовы вложить в нее средства и затратить время, а вознаграждение зависит от того, насколько успешно осуществляется маркетинг этой идеи. Стоит только вспомнить о сканере мозга ЕМІ. Идея была блестящей, но прибыль и бизнес прошли мимо нее.

Вытекающий отсюда урок для руководителя — необходимость создать толерантную среду, где идеи получают признание и используются так, как это считается наиболее приемлемым. Блестящая идея, которая не была использована или использована где-то в другом месте, заставляет ее автора испытывать сожаления, он чувствует, что ему отказано в признании. Руководя креативным работником, жаждущим признания, мы должны привлечь его к обсуждению наилучшего способа использования его идеи, будь то коммерческие проекты или публикации в СМИ, или что-либо другое. Внутри организации мы также должны щедро выразить ему свое признание. Нужно понятно разъяснить ему, почему нельзя продвигать некоторые из его идей, серьезно отнестись к его протестам и уверить его, что пытаемся найти применение его идеям, даже если мы и не согласны с его требованиями.

Напротив, креативные личности, мало озабоченные завоеванием признания, будут делать то, что им хочется. Их креативность может носить необычный характер, но она никогда не будет сдерживаться потребностью получить признание от окружающих. В некотором смысле подобные работники могут идеально подходить для бизнеса, но только в случае, если их креативность сосредоточена, сконцентрирована. На практике этого нельзя достичь при помощи признания. Следует задействовать какой-то иной мотиватор, например деньги или разнообразие. Если ни один из них не срабатывает, то по крайней мере в сфере бизнеса у этой креативности будет мало шансов на длительное выживание.

Фактор 10, фактор 7 (стремление к достижениям)

Высокие потребности в креативности и в достижениях внутренне противоречат одна другой. Стремление к высоким достижениям предполагает измеримость; креативность же по своей природе не поддается измерению и оценке, по крайней мере в том смысле, что, генерируя новую идею, ее творец никогда не знает заранее, какой эффект она будет иметь.

Имеется также еще одна потенциальная область возникновения напряженности. Стремление к достижениям предполагает движение в сторону известной цели, возможность на каждом шагу определить, насколько далеко продвинулась работа, наличие четкого понимания направления движения и понимание того, какие именно усилия потребуются для достижения конечной цели. Для креативности не характерен ни один из этих элементов. Ее результат неточен, форма неизвестна, как достичь неясно. Если речь идет о достижении или свершении, то здесь всегда можно делать больше, бежать быстрее или забираться выше. Даже если человек не смог достичь желаемого уровня, степень его неудачи сразу и точно определимы. Когда мы имеем дело с креативностью, то хотя и можем предпринять некоторые шаги, чтобы стимулировать ее, но на самом деле нам крайне мало известно о том, что следует сделать, чтобы скорее продвинуться в выбранном направлении. Креативный процесс предполагает возможность длительных малопродуктивных или совсем бесплодных периодов, когда точно неизвестно, делаем ли мы что-то полезное или попусту теряем время. И когда мы уже готовы сдаться и бросить наши попытки, идея внезапно возникает в мозгу.

Долгая нудная работа по завоеванию достижений может быть здорово сокращена за счет креативной интуиции, способности проникать в суть вещей. Как правило, процесс креативности всегда прерывист, нарушается последовательность достижения поставленной цели. Человек, стремящийся к высоким достижениям, пожелает немедленно заново определить цели и определить методы их оценки. Здесь он начинает испытывать внутреннее напряжение, поскольку, с одной стороны, стремится к достижению поставленных целей, а с другой — к гибкости, достаточной, чтобы внести изменения в свою деятельность под

влиянием креативной интуиции. Слишком сильная креативность и слишком сильно развитая интуиция могут принести страдания и муки. В случае крайнего проявления эта тенденция может привести к синдрому бабочки: перепархивая с одного на другое, индивидуум все бросает на полпути, не доводя до конца ни одного своего начинания.

Что может предпринять умный руководитель, чтобы ослабить напряженность между креативностью и стремлением к достижениям? В сущности, это противоречие между измеримым и тем, что измерению не поддается; между известным конечным результатом и неопределенностью. То, что измеримо и имеет предсказуемый результат, легче всего поддается управлению. Конечно, стремящийся к высоким достижениям всегда сделает почти все, что нужно. Роль руководителя обычно сводится только к указанию правильного направления и согласованию конечных целей. Элемент неизвестности, присущий креативности, поддается руководству в гораздо меньшей степени, но у руководителя имеются существенные преимущества. В бизнесе креативность должна быть сфокусирована, сосредоточена. Креативный работник, стремящийся к достижениям, изначально сосредоточен. Он инстинктивно использует обе свои движущие силы в тандеме. Но вместо предсказуемого прогресса к достижению целей, можно получить неравномерный прерывистый процесс, с длительными периодами простоя, когда креативная интуиция просто отдыхает. Несмотря на то, что требуемый результат может оставаться неизменным, методы его достижения подвергаются изменениям. Иногда креативная интуиция может вдруг поставить под сомнение выбранную цель и привести сильный довод необходимости ее замены. В такой ситуации роль руководителя сводится к тому, чтобы, обеспечивая продолжение креативного процесса, быть готовым немедленно вмешаться, когда процесс этот начинает ставить под сомнение цели и пути их достижения. Это означает, что нужно быть чем-то вроде гирокомпаса и, несмотря на все внезапные озарения и креативные атаки, обеспечивать, чтобы работа была сосредоточена на требованиях организации. В дополнение к этому напряженность можно ослабить или вовсе устранить, если разделить достижения и креативность, давая им возможность осуществляться в разное время. Например, работник в настоящее время стремится к достижениям, но старается проявлять креативность в отношении будущего и сопротивляется проявлению креативности сегодня.

Креативность в сочетании с низкой потребностью в достижениях поддается управлению с трудом. Креативность будет прорываться то тут, то там, но работник не сделает никаких попыток сконцентрироваться на чем-то одном. Роль руководителя будет состоять в том, чтобы поддерживать концентрацию внимания и усилий, не препятствовать проявлениям креативности. Эта задача может быть невыполнимой. Может оказаться, что мы работаем с личностью очаровательной, но несобранной и совершенно непродуктивной. Если повезет, нам удастся задействовать для их мотивации какой-либо другой стимул. В противном случае в интересах бизнеса ему лучше покинуть компанию, разве что без его креативных способностей не обойтись.

Фактор 10, фактор 8 (власть и влияние)

Креативность в сочетании со стремлением к власти представляет собой обоюдоострое оружие. Сила такой личности заключается в способности доносить до сведения окружающих креативные идеи и заставлять при них, а слабость — в способности выдвигать бесполезные креативные идеи или в трате времени на их обсуждение.

Влиятельность помогает удостовериться в том, что рассмотрены все возможные варианты. Креативность создает решения и определяет пути их претворения, которые на первый взгляд могут быть и не очевидными. Это позволяет рассматривать необычные идеи и не сдерживать себя утверждениями «это не будет работать» или «это мы уже пробовали». Креативность побуждает людей рассматривать то, что им казалось немислимым. Она не позволяет выбрасывать в корзину идеи. Креативность может быть использована в целях развития команд, обеспечивая всем членам команды возможность вносить вклад в общий процесс, в результате чего становятся «совладельцами» реализуемой идеи. Такое использование креативности вносит важный вклад в создание благоприятного морального

климата.

В данном случае мотивация направлена на помощь персоналу в развитии идей, отвечающих потребностям организации, и использовании влияния только там, где это требуется. Наибольшего успеха можно добиться работой с людьми, что помогает им хорошо усваивать потребности организации.

Те, у которых стремление к креативности сочетается с низкой потребностью во влиятельности, находятся в другом положении. Их идеи могут затухать при первых же признаках противодействия. Их следует мотивировать, поощряя делиться своими идеями и принимая их. Это может не удастся, и тогда необходимо предоставить им гарантии, что, если мы считаем их идеи полезными и стоящими, они непременно будут рассмотрены и обсуждены. Это следует сделать непосредственному руководителю. Если нет, то нужно, чтобы эту обязанность взял на себя другой сотрудник организации. Частью нашего подхода к решению проблемы должно стать создание культуры, в рамках которой работники с низкой креативностью будут поощряться работать с теми, кто наделен ею сверх нормы. В этом случае идеи будут проверяться на жизнеспособность и их качество неизбежно улучшится.

Фактор 10, фактор 9 (разнообразие и перемены)

Даже по определению следует, что креативность и разнообразие должны идти рука об руку. Наши исследования показали, что несмотря на наличие множества людей с повышенными потребностями в креативности и в разнообразии, есть и такие, у которых высокая потребность в креативности уживается с низкой потребностью в разнообразии. Таким образом, существуют личности, с одной стороны, креативные и стимулирующие свое креативное мышление в самых разных направлениях, и с другой — креативные, но предпочитающие создавать в узкой области. Следует, однако, точнее определить, что понимается под этой более узкой областью, поскольку может показаться, что креативная деятельность, реализуемая стабильно в одной области, в конце концов может превратиться в скучную рутину.

В этой ситуации перед руководителем стоят две различные задачи. В одном случае, для тех, кто сильно стремится к разнообразию, следует обеспечить возможность работать в нескольких областях над разными проектами. Здесь нас снова подстерегает старая проблема направленной концентрации усилий, а именно нежелание продолжать работать над проблемой, если первоначальные креативные решения неприемлемы. В подобных обстоятельствах мотивация может быть связана с презентацией одних и тех же идей в разном свете или с перемещением людей на другое направление с последующим их возвращением на прежнее место. В принципе задача заключается в том, чтобы создать у работника ощущение разнообразия. Однако когда стремление к креативности сильнее потребности в разнообразии, мы будем возвращать сотрудников к работе над прежними проблемами и они будут более мотивированными и последовательными в поисках креативных решений.

Для тех, кто не очень желает разнообразия, мотивация должна заключаться в убеждении их в том, что несмотря на отсутствие необходимости перемещать их с одного направления на другое они все равно продолжают оставаться креативными. В сущности, наша цель состоит в том, чтобы стимулировать их направить свой креативный разум на решение узкой задачи, но при этом уметь определить тот момент, когда креативность в работе над узкой проблемой неизбежно начинает ослабевать. Для этого необходимо поддерживать с такими работниками постоянный контакт, предлагая им свою помощь в те неблагоприятные моменты, когда кажется, что прогресс в их работе отсутствует.

Следует отметить, что различающаяся по сути организационная среда в разных компаниях может выдвигать разные требования. В сфере потребительских товаров, будь то в рекламе или в розничной торговле, где креативность направлена на удовлетворение переменчивого потребительского спроса и существует возможность действовать на нескольких рынках, высокая потребность в креативности и разнообразии имеют важное значение. Для работы в более определенной среде, например в научно-исследовательской лаборатории или в специальной области, стремление к разнообразию может играть роль

тормоза. При планировании мотивационной стратегии следует учитывать подобные особенности организационной среды.

Фактор 10, фактор 11 (самосовершенствование)

Креативность создает возможности для самосовершенствования. Наделенные креативностью, как правило, имеют более широкий взгляд и привычку рассматривать широкий спектр мнений, нежели менее креативные индивидуумы. Таким образом, им удастся изыскивать те возможности для саморазвития, которые наилучшим образом подходят им. В то же время те, у кого в одинаковой степени сильны эти два внутренних стимула, пожелают использовать их таким образом, чтобы они взаимно усиливались. А это означает, что они не будут с готовностью использовать свою креативность, если она не будет способствовать тому, что они считают своим персональным ростом. В то же время индивидуумы, у которых стремление к самосовершенствованию является не столь сильным, склонны конструктивно использовать свою креативность, направляя ее на достижение организационных, а не личных целей.

Мотивация должна в первую очередь обеспечить свободу проявления креативности. Для людей с сильным стремлением к саморазвитию следует также создавать соответствующие возможности, некоторые из которых следует связать непосредственно с организационными потребностями, хотя ряд возможностей для достижения саморазвития не связан будет с ними. Поскольку стремление к креативности является доминантным стимулом, оно, вероятно, будет проявляться и тогда, когда креативность не будет непосредственно связана с возможностью саморазвития, однако в долгосрочном плане данный индивидуум не сможет примириться с креативностью без самосовершенствования. Таким образом, следует поощрять в первую очередь те потребности, которые отвечают организационным интересам, необходимо также периодически обсуждать ход работы и вносить необходимые коррективы. Мы также должны признать необходимость саморазвития, не связанного непосредственно с интересами организации, и по возможности предоставлять шансы для его осуществления. Это увеличивает лояльность данного работника, его преданность делу и обязательность.

Людам, не имеющим выраженной потребности в саморазвитии, в качестве мотивации должно быть представлено пространство для креативности, но в долгосрочном плане они будут готовы и рады действовать в среде с низким потенциалом самосовершенствования.

Фактор 10, фактор 12 (интересная и полезная работа)

Если высококреативная личность нуждается в интересной и полезной работе и особенно если его работа является таковой, то налицо полное внутренне согласие и равновесие, — стимулы действуют в одном направлении. Задачей мотивации будет предоставление пространства и времени для креативности, но при этом следует попытаться связать ее с интересными аспектами работы. Несомненно, что основной движущей силой этих людей будет креативность, но их обязательность и преданность делу возрастут еще больше, если они увидят, что их вклад способствует продвижению общего дела организации. Мы должны предоставить им свободу действий, но при этом быть готовыми потратить достаточно времени для согласования организационных и персональных целей. Если потребность в интересной работе не удовлетворена, то работник может сосредоточить свою креативность на деятельности, которой он занимается в нерабочее время. В этом случае он будет терпимо относиться к своей работе, но уделять ей минимум внимания.

С помощью креативности возможно превратить самую неинтересную работу в работу, заслуживающую внимания. Это может сработать как основа краткосрочной мотивационной стратегии, хотя в интересах поддержания ясности не следует скрывать, что происходит. Это может создать противоречие между потребностью в интересной работе и креативностью и, вероятно, приведет к тому, что при первой же возможности индивидуум меняет работу.

Люди, которым неважно, что их работа неинтересна, могут направить свою креативность на решение тех задач, которые необходимо решить, хотя они вряд ли будут проявлять ту же степень обязательности и преданности работе, какую можно ожидать от тех, кто чувствует, что их работа важна. Следует также помнить, что мнение о важности работы формируется в

сознании того, кто ее выполняет. То, что один может воспринимать как тривиальность, в глазах другого будет выглядеть важным. Мы должны уточнить у работников, что они понимают под важностью или интересностью работы и принять их точку зрения, хотя она может и не совпадать с нашей. Когда мы точно узнаем, что им кажется важным, мы обретаем правильную основу для мотивации.

**Фактор 11
Самосовершенствование**

Максимальное зафиксированное значение — 84
 Минимальное зафиксированное значение — 7
 Мода — 35; медиана — 32

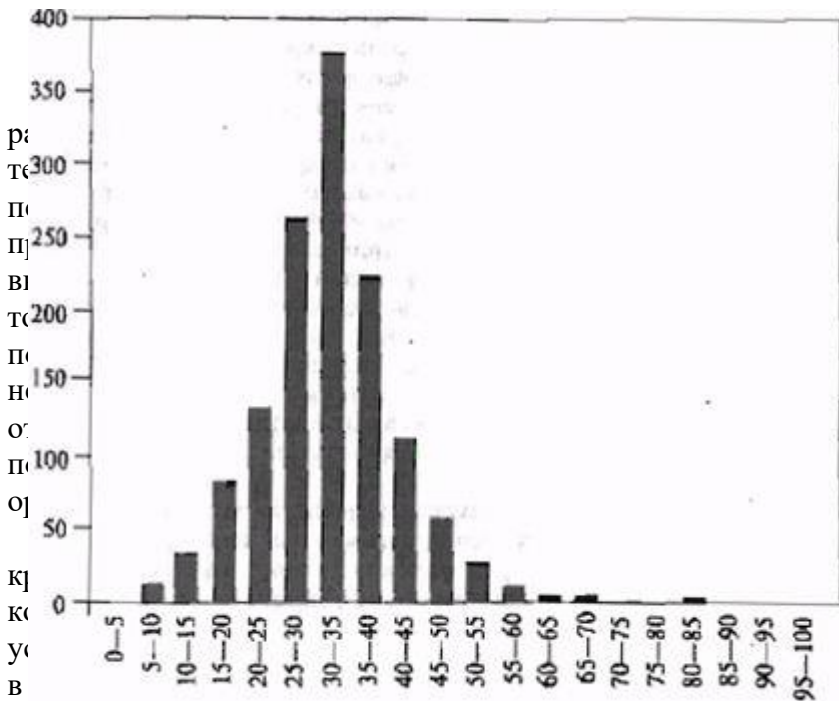


Рис. 11. Фактор 11: гистограмма значимой

тому, что требуется организации. Если такое соответствие не получается, не будет ни обязательности, ни преданности делу. Но если возможно создать подобное равновесие, мы увидим мощный поток энергии, направленный в нужное русло. Работник выполнит все, что бы не потребовалось организации, даже если это нарушит привычный образ жизни.

Мотивация диктует необходимость полностью принимать в расчет потребности подобных людей. Альтернатива — пассивно надеяться на то, что работа их устраивает, — слишком рискованна. Надежда эта может не оправдаться, и тогда произойдет резкий спад их энергии и заинтересованности в работе. Следует потратить время, чтобы точно выяснить, какой смысл данный работник вкладывает в понятие самосовершенствования. Причем, в процессе этого обе стороны должны признать, что работа может удовлетворять его, а может и нет. Если она его не удовлетворяет, мы в любом случае потеряем его. Если она его удовлетворяет, этого может быть достаточно, чтобы поддержать его обязательность. Открытое признание и обсуждение этой проблемы само по себе может играть мотивирующую роль, так как покажет ему, что мы понимаем его потребности и постараемся удовлетворить их.

Мы должны задать ему следующие вопросы: «Что вам на самом деле нравится делать? Можно ли удовлетворить это пожелание в рамках работы? Какую работу можно вам поручить, чтобы она способствовала удовлетворению ваших потребностей? Сможете ли вы уделять внимание работе, которая не поддерживает ваше стремление к независимости? Есть ли у вас

ны равномерно

овершенствовании, оценивают свою те. При крайнем проявлении этой ника к саморазвитию, он просто , что если в процессе работы не . В иных случаях работа будет тать отчаянные усилия для поиска такими устремлениями требует : чему они стремятся, с тем, что ожем их потерять. В зависимости дивидуумы будут искать более г, или вообще прекратят работу в

к самостоятельности, которая в ь ни к кому привязанным и ни от и не оставляет возможности для этом деле можно добиться только нность между персональными и ой независимости привяжет их к

какие-то еще стремления, которые можно удовлетворить в рамках работы? А что эти прочие устремления говорят вам о методах, которыми вы стараетесь удовлетворить потребность в самосовершенствовании? Хватит ли вам времени и энергии на удовлетворение потребности в саморазвитии в нерабочее время?» и т.д.

После того, как установлены потребности индивидуума в саморазвитии, следует рассмотреть возможность удовлетворения его стремления к независимости. В сущности персонал желает, чтобы его работу контролировали, а организация требует достижения результатов. Смысл, вкладываемый в понятие «результаты», зависит от организации. Например, в университете может и не быть четкого определения, скажем, результатов научных исследований, за исключением строгих академических требований. Проводя научные исследования, специалист реализует свою потребность в саморазвитии и независимости, а организация достигает того, что определено ею как желаемый результат. В коммерческой организации гораздо сложнее достигнуть подобного соответствия. Но мотивация в данном случае достигается четким определением желаемого результата и последующим предоставлением работнику большей свободы действий, но с уточнением, в каких конкретных ситуациях он должен обращаться к руководству.

Для большинства видов деятельности такая согласованность устремлений организации и работающего на нее человека может быть неполной. Тогда следует создать ситуацию, в которой, хотя многое из того, что он обязан делать, не удовлетворяет его потребности в самосовершенствовании, другие задания, к выполнению которых его привлекают, удовлетворяют эту потребность. Может возникнуть дополнительная проблема, если мы попытаемся выдвинуть данного работника на руководящую роль. Он может оказаться в ситуации, где почувствует себя некомпетентным или лишенным привычной практической деятельности и будет вынужден заниматься тем, что не приносит ему удовлетворения. Тогда такие люди будут испытывать соблазн продолжить заниматься тем, чем и занимались, несмотря на то, что могут обладать задатками руководителя.

Тогда мы должны постараться изменить их взгляд на проблему самосовершенствования, привлекая внимание к открывающимся возможностям, которые следует использовать сейчас, а иначе они будут упущены. Если нам удастся преуспеть в решении этой задачи, они начнут рассматривать управленческую деятельность как средство для самосовершенствования. Но если мы потерпим поражение, то получим деморализованного и неэффективного руководителя. Чтобы сохранить их участие в управлении, следует найти для них такой вид деятельности, который обеспечит им возможность самосовершенствования, хотя не исключена вероятность того, что они так никогда и не станут хорошими руководителями.

Фактор 11, фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Есть люди с низкой потребностью в материальном вознаграждении, которые очень высоко ценят возможности саморазвития. Иными словами, все те усилия и энергию, которые индивидуумы с высокой потребностью в факторе 1 направляют на зарабатывание денег, индивидуумы с низкой потребностью в факторе 1 используют для достижения самосовершенствования. Вероятно, справедливым будет утверждать, что многие из тех, кто из всех сил стремится к самосовершенствованию, скажем, учителя, ученые, музыканты, ремесленники, являются не слишком высокооплачиваемыми категориями. Наилучший способ управлять ими — поощрять их думать, что открывающиеся перед ними возможности самосовершенствования с лихвой компенсируют низкий уровень оплаты их труда.

Наши исследования предполагают, что большинство тех, кто стремится развиваться, имеют потребность в деньгах ниже среднего. Естественно, это не означает, что таким работникам организация может платить меньше, чем было бы справедливо, и одновременно поддерживать их благоприятный моральный дух. Это означает, что поскольку потребность в деньгах у этих людей удовлетворена, она воспринимается ими как менее значимая, чем потребность в самосовершенствовании и независимости.

Те, у которых одинаково высоки потребности в больших заработках и в самосовершенствовании, вероятно, постараются приложить все усилия, чтобы связать свои

личные устремления с целями организации. Они признают, что потребность в совершенствовании играет для них важную роль, но будут очень осторожны и тщательно взвесят все варианты, прежде чем решиться рисковать своим финансовым благополучием. Если, по их мнению, работа не может обеспечить их развития и совершенствования, они будут находиться в состоянии постоянного напряжения, вероятно, ощущая свою неспособность продуктивно работать. Они не готовы легко отказаться от финансовых преимуществ работы в данной организации, но основная часть их энергии будет направляться на поиски другой работы или просто на то, чтобы оставить работу.

Мотивация подобных работников требует потратить время на попытку примирения организационных и личных целей. Этого можно добиться либо путем перемещения их на другой вид работы, или стараясь связать работу с их персональными целями. Если мы добьемся успеха, организация получит щедрый выигрыш. В противном случае придется столкнуться с уже знакомым спадом энергии и желания работать, замаскированным желанием сохранить работу как источник дохода.

Люди, сочетающие в своей натуре высокую потребность в саморазвитии с низкой потребностью в высоких заработках, несомненно, обратят внимание только на ту работу, которая сможет их заинтересовать. В погоне за своей целью они готовы даже испытывать серьезные финансовые трудности. Все, что организация, на которую они работают, способна для них сделать с целью мотивации — это помочь им в их стремлении. Если она не может предоставить им такие возможности и стимулы, то ничего другого она также не сможет сделать для их мотивации. Тогда они либо покинут организацию, либо будут вносить минимальный вклад в работу.

Фактор 11, фактор 2 (физические условия работы)

Если потребность данных работников в саморазвитии удовлетворена, мы не должны столкнуться с проблемами их мотивации. Если проблемы все же возникли, они могут быть связаны с крайне неприемлемыми условиями работы, либо со скрывающимися за ними другими проблемами. Руководство поступит разумно, выслушав замечания людей с высокой потребностью в факторе 11 о существующих условиях работы, но более полезно в этом случае выяснить их общее отношение к работе и уточнить, как она соотносится с их потребностью в саморазвитии.

Фактор 11, фактор 3 (структурирование)

С сочетанием факторов 3 и 11 возникает непростая ситуация. В целом факторы 11 и 3 можно считать противоположно направленными. Работники с высокой потребностью в факторе 3 желают, чтобы работа имела структуру, правила, руководящие указания, чтобы было четко

известно, что от них требуется; они хотят получать указания о том, что делать и, возможно даже, как делать. Потребность в саморазвитии толкает их к независимости, а потребность в структурировании работы — к зависимости. Это противоречие скорее кажущееся, нежели реальное. Вполне возможно пользоваться значительной независимостью при сильном стремлении к самосовершенствованию, но при этом желать работать в жестко регламентированной среде. Примером тому являются судьи. Они принуждены действовать только в рамках законодательства и имевшихся прецедентов в судебной практике. Даже если они и обладают существенной свободой действий (выбора), ими управляют соображения справедливости и законности. И при этом они имеют широкое поле для самосовершенствования. Не существует пределов самосовершенствования судей. Аналогично высока и степень их независимости. Фактически они не подлежат увольнению, хотя действуют в среде, предусматривающей жесткие правила поведения и действий.

Судьи представляют собой особую статью, их мотивация не входит в число задач, с которыми могут столкнуться на своем тернистом пути руководители. Однако их пример служит иллюстрацией общего принципа, доказывающего существование индивидуумов, стремящихся к независимости, но желающих действовать в рамках установленных правил и порядков. Иными словами, они определили для себя область, в которой желали бы

самовыразиться. Например, профессионалы любят рассуждать о профессиональной свободе. Они предпочитают быть независимыми и по возможности неоспариваемыми в своей области. За ее пределами они могут и не выдвигать подобных требований, и, за исключением их коллег, никто другой не пожелает оспорить их действия. Исключения могут составить такие ситуации, в которых существенную роль играют затраты, возложенные на других людей, или конфликт интересов. Так, в медицинской сфере напряженность проявляется в дебатах по поводу употребления препаратов, регулирующих рождаемость. Потребность в профессиональной независимости может вступать в конфликт с нежеланием сообщества нести из-за этого большие расходы.

В коммерческой сфере профессионалы испытывают аналогичные периоды напряженности. Они должны быть лояльными как по отношению к своему работодателю, так и в корпоративном смысле. Они не ожидают, что организация-работодатель потребует от них нарушения профессиональной этики. В некоторых случаях организация, признавая наличие противоречия, пытается преодолеть его при помощи матричной системы управления. В рамках этой системы персонал подотчетен как оперативному, так и профессиональному руководителю. В случае возникновения конфликта с оперативным менеджером по поводу соблюдения профессиональных и этических норм персонал обращается к профессиональному руководителю.

Мотивация работника с высокой потребностью в самореализации и независимости, а также в структурных рамках работы связана с признанием их права на профессиональную независимость и обеспечением им этой независимости наряду с выполнением оперативных требований. Время от времени могут возникать конфликты между двумя этими требованиями, но они скорее носят воображаемый характер. Чем выше потребность в четкой структуре работы, тем более болезненными являются подобные конфликты, и тем более полезным может оказаться руководитель, который поможет разрешить их. Если же разрешение конфликта невозможно, работник покинет нас.

Те, кто мало нуждается в том, чтобы быть ограниченным правилами и порядками, и имеет высокое значение фактора 11, по натуре своей являются самосовершенствующимися личностями в чистом виде. Иными словами, этот побудительный стимул может завести их куда угодно. В работе они могут подобно бабочке порхать с одного на другое, при этом способны действовать в условиях неопределенности и хаоса, где управляющие правила еще только предстоит изучить, а также в смежных областях деятельности. Их внимание привлекает все то, что возбуждает интерес. Это может быть крайне полезным качеством в условиях быстро меняющейся динамичной среды, хотя они и не смогут достичь глубины знаний и опыта, характерных для профессионалов. Если они обладают профессиональными навыками или квалификацией, то, вероятно, будут способны соблюдать требования протокола и всяческих правил, но стремиться к исследованиям за пределами установленных границ. Для мотивации таких работников следует помещать их в ситуации, позволяющие изучать новые возможности саморазвития, но при этом позаботиться о том, чтобы они совпадали с потребностями организации.

Фактор 11, факторы 4 и 5 (социальные контакты и взаимоотношения)

Те, кто стремится к саморазвитию и самосовершенствованию, могут существовать как в окружении людей, так и в одиночестве. Однако, если их потребность в социальных контактах занижена, это означает, что они вполне самодостаточны и способны работать сами по себе. Вся мотивация подобных людей сводится к тому, чтобы обеспечивать их работой, которая, по их мнению, способствует развитию, и время от времени убеждаться, что их деятельность соответствует требованиям организации.

Если потребность данных индивидуумов в контактах с людьми высока, то наряду с возможностью саморазвиваться им следует предоставить возможность поддерживать контакты с коллегами. Мы должны всесторонне рассмотреть, в какой степени они могут работать в составе команды, совершенствуя себя по мере развития и совершенствования команды. В организационной среде это может представлять наиболее благоприятное

положение вещей. В наилучшем случае мы получим команду, состоящую из взаимодействующих работников ради достижения общей цели, которые осознают всю выгоду такой работы как для себя, так и для организации. Причем дополнительной пользой является то, что по мере развития члены команды упрочивают связи между собой.

В данном случае мотивация требует четкой постановки задач и управления постепенным развитием команды через все стадии ее эволюции, с особым вниманием к управлению ею на стадии 2, известной как стадия конфликта (по терминологии, предложенной Тукманом (Tuckman, 1977)). Следует убедиться, что рассмотрены все варианты и имеются максимально широкие перспективы для саморазвития членов команды. Если команда действует не в проектной среде, полезно выдвинуть в качестве одного из пунктов работы требование постоянного усовершенствования. Цель этого двойственна: принести пользу организации и обеспечить простор для самосовершенствования. Мотивация будет усиливаться за счет поощрения всеобщего участия членов команды в процессе определения объектов усовершенствования. Если по ряду причин групповое обучение не представляется возможным, то первостепенная потребность в самосовершенствовании будет осуществляться на индивидуальной основе или в группах вне работы, где в центре внимания не обязательно будут находиться рабочие проблемы.

Фактор 11, фактор 6 (признание)

Люди с высокой потребностью как в саморазвитии, так и в признании предпочтут самостоятельно выбирать область для персонального совершенствования. Если их усилия будут признаны, это стимулирует их; в противном случае, они, вероятно, утратят стимул к саморазвитию. Такие люди, однако, будут упрямо следовать по ими лично выбранному пути саморазвития, но при этом стремиться найти способы завоевать признание. К счастью, в обществе имеется одинаково много возможностей как для саморазвития, так и для завоевания признания. Существует система квалификационных экзаменов, сертификатов, премий, и тот, кто успешно выдержал экзамены или завоевал призы, как правило, получает признание. Для этого организации могут не слишком подходить. Они склонны оказывать признание только в случаях, когда выбранная для совершенствования личности область совпадает с областью интересов организации. Иногда они могут быть даже не в курсе того, что индивидуум поднялся на очередную ступень в своем самосовершенствовании, или могут просто не замечать этого.

В подобной ситуации роль руководителя состоит прежде всего в том, чтобы постараться в самом начале определить круг требуемых организации навыков и опыта, а затем постараться связать их с выбранным работником направлением совершенствования. Иногда это не представляется возможным, и тогда приходится как бы заключать сделку. Иными словами, следует признать, что требуемое организации направление развития личности не является предпочтительным для нее, но этого требует работа, а в дальнейшем у работника могут появиться и другие возможности для развития в предпочтительном для него направлении. Если такая сделка по каким-либо причинам неприемлема, необходимо со всей серьезностью отнестись к преданности человека своей работе. Тогда следует подвергнуть рассмотрению его достижения на поприще саморазвития и щедро воздать ему должное. Кроме того, подобный обзор результатов следует всегда проводить, если работник проходил обучение как на курсах по месту основной работы, так и на внешних курсах. Существует множество свидетельств, в том числе анекдотических, того, что когда работник, закончивший курсы и не прошедший процедуры обзора результатов, возвращается на свое рабочее место, от него никто не ожидает и не требует применения приобретенных навыков и умений. Иными словами, никакого признания он не получает.

Общепринятая точка зрения гласит, что если работник обладает повышенной потребностью в самосовершенствовании, а организация не может удовлетворить эту потребность, он испытывает соблазн обратить свой взор на возможности совершенствования за пределами организации без всякой пользы для нее, но с целью завоевать столь необходимое ему признание.

Руководители не должны насаждать культуру угроз и обвинений типа «Только попробуй поступить не так, и мы оторвем тебе голову» или еще хуже. Подобные организации, которых, кстати, совсем немало, тормозят свое развитие неспособностью обучаться. Например, периодический анализ действий не проводится, сотрудники стремятся скрывать свои ошибки, и организация, вероятнее всего, снова допустит те же ошибки. Самосовершенствование личности требует признания, но одновременно разумной толерантности к искренним заблуждениям и ошибкам, чтобы люди могли учиться на своих ошибках и не допускать их в будущем. Те, кто из всех сил стремится развивать себя как личность, скорее всего, будут чувствовать себя скованными и напряженными в обстановке нетерпимости, и это может заставить их покинуть организацию.

Если человек обладает низкой потребностью в признании, гораздо больше вероятность, что его саморазвитие будет осуществляться независимо от внешних влияний. Понятно, что низкая потребность в признании приобретает большое значение, когда человек стремится достигнуть совершенства в менее престижной или менее привлекательной области. С точки зрения пользы организации следует периодически проводить обзоры достижений в области совершенствования индивидуума, в противном случае существует опасность, что его усилия по совершенствованию не имеют никакого отношения к организационным потребностям. Поэтому если усилия растрачиваются впустую, это может лишить работника мотивации, тогда как при периодическом проведении обзора результатов его развития приобретенные им умения могут быть с пользой применены в организации.

Фактор 11, фактор 7 (стремление к достижениям)

Высокие значения факторов 11 и 7 обычно действуют согласованно. Работник может выражать собственное стремление к независимости при помощи своих достижений. Он получает дополнительное удовлетворение от возможности оценивать свой прогресс благодаря своим достижениям. Эта комбинация потребностей может быть очень характерна для выдающихся спортсменов. Они достигают вершин в альпинизме, гольфе, теннисе и множестве других видов спорта, где результаты поддаются измерению.

Если потребность в достижениях выражена особенно сильно, она может стать направляющей для саморазвития. Индивидуум будет склонен направить свое внимание в те области, где совершенствование поддается измерению и учету. Это, вероятно, будут области, для которых в наименьшей степени характерны неопределенность или неясность результатов достижений. Подобные индивидуумы будут инстинктивно избегать областей, где навыки и умения не имеют четкой выраженности. Это не отвратит подобных индивидуумов от выбора для саморазвития областей, не поддающихся измерению, хотя они будут чувствовать себя в этих областях некомфортно.

С точки зрения мотивации таким людям следует помогать совершенствоваться в «поддающихся измерению» областях. Они могут обратить свое внимание на официальные курсы обучения, возможно, предусматривающие сдачу итоговых экзаменов и получение сертификата. Они пожелают, чтобы их вновь приобретенные знания и навыки были бы замечены и признаны. Они с удовольствием стали бы работать над проектами с условием, чтобы возможности для самосовершенствования в процессе реализации проекта были бы четко идентифицированы перед началом работ. Мотивация подобных работников заключается в попытке удовлетворить эти потребности; следует также удостовериться, есть ли у них потребность в признании, которой необходимо уделять серьезное внимание.

Если у работника слабо развита потребность в достижениях, очевидно, он с удовольствием будет заниматься самообучением в областях с менее выраженными характеристиками. В этих областях совершенствование связано с интуицией, глубиной понимания, проницательностью. Тот, кто придерживается более жесткого взгляда на самосовершенствование, всегда будет не совсем уверен в том, чего ему удалось достичь, но в некоторых случаях ему будет казаться, что определенные навыки он приобрел, хотя он и не сможет четко сформулировать, какие именно.

Мотивация таких людей не требует жесткого определения и оценивания характеристик

навыков (умений, знаний), для приобретения которых им предоставляются возможности. Нам приходится действовать в более субъективной среде, и наилучший способ управления мотивацией состоит в периодическом проведении обзоров прогресса, что позволяет удостовериться в том, что индивидуумы с потребностью к самообучению осуществляют его. Если они не совсем уверены в этом, следует попытаться совместно с ними определить, какие именно возможности для развития, по их мнению, наиболее желательны для них, и попытаться предоставить их ему. Ведь в конечном итоге именно **их** ощущение персонального роста и развития определяет, удовлетворяет ли организация их потребность в саморазвитии или нет.

Фактор 11, фактор 8 (власть и влияние)

Стремление к саморазвитию и к власти и влиятельности по большей части действуют согласованно. Первое предполагает все возрастающую потребность в самостоятельности или независимости от других, а второе — усиление влияния на других. В лучшем случае эти два побудительных стимула не конфликтуют между собой. Самообучение усиливает способность оказывать влияние. Со своей стороны такая способность, как влияние, может обеспечить индивидууму свободу, необходимую для поддержания процесса самосовершенствования. Это особенно подтверждается там, где деятельность, в рамках которой проявляется влияние, включает возможности для самообразования, которые будут открываться тем в большей степени, чем больше оба стремления проявляются в работе. При этом одно стремление подпитывает другое.

В худшем случае эти два побудительных мотива вступают в конфликт между собой. Стремление к самообучению может толкать индивидуума в одном направлении, а стремление к влиятельности — в другом направлении. Например, у него может возникнуть желание совершенствоваться в том направлении, которое по сути своей эгоцентрично и даже является неподходящим для работы, что ослабляет усилия, которые можно направить на проявление влияния. Подобный конфликт может вызвать у человека стрессовое состояние, и потребность в саморазвитии, скорее всего, станет доминантной.

Что это означает с точки зрения мотивации? Возникнут очевидные преимущества, если оба эти сильные стремления сосредоточены на организационных интересах. В первую очередь следует уделить внимание потребности человека в самосовершенствовании, стараясь согласовать его с организационными целями. Тогда можно быть уверенным, что стремление к влиятельности будет действовать в том же направлении. Следовательно, нужно рассмотреть, каким образом можно усилить стремление к саморазвитию при помощи стремления к проявлению влияния. Это можно открыто обсудить с работником и посоветоваться с ним. Если мы не в состоянии достичь этого разумного баланса, у него может возникнуть дефицит преданности и обязательности в отношении работы. Острота потребности проявлять влияние будет снижена, так же как и усилия, направленные на достижение организационных целей. В этом случае задача руководителя состоит в том, чтобы установить согласованность действия обоих движущих стимулов либо путем изменения сути задачи, либо успешным соотношением ее с личными потребностями индивидуума. Если нам не удастся достичь такой согласованности, следует потратить время, чтобы показать работнику, каковы возможности согласования организационных и личных потребностей, и что неотложные задачи работы должны рассматриваться именно в этом контексте. Если не срабатывает и это, мы должны смириться со снижением потребности работника проявлять власть и влияние.

Если стремление к саморазвитию сопровождается слабо выраженным стремлением к власти и влиятельности, можно предположить, что человек совершенствуется ради совершенствования как такового и может даже скрывать это, считая своим личным делом. А между тем организации может быть выгодно использование новых навыков и умений работника, но только не для оказания влияния на других сотрудников. И снова мотивация должна базироваться на установлении согласованности. Нужно следить за развитием ситуации, в рамках которой индивидуум постепенно обретает влияние. Может

понадобится обсудить с ним необходимость проявления им влияния, хотя вряд ли это предложение будет встречено с готовностью. Подобный работник может рассматривать проявление влияния как дополнительный вид деятельности. Поэтому рекомендуется тщательно уравновесить всякое нежелание работника пользоваться полномочиями, вероятно, придется даже обучать его основам техники оказания влияния. При этом не следует забывать, что у данного работника может возникнуть соблазн использовать свою влияние для самозащиты, чтобы продолжать свое самосовершенствование, или для того, чтобы обеспечить себе возможность выполнять только ту работу, которая ему нравится, и избегать делать то, что ему не нравится.

Фактор 11, фактор 9 (разнообразие и перемены)

Люди, наделенные высокими потребностями в саморазвитии и в разнообразии, могут удовлетворять эти свои потребности эклектически, без разбора «поглощая» широкий спектр знаний и опыта. Они сами осознают, что потребность в разнообразии препятствует глубокому сосредоточению на саморазвитии. Как правило, не доводя никакое дело до конца, они принимаются за любое новое.

С позиций мотивации самосовершенствование может осуществляться через непрерывное разнообразие. Если от такого работника потребовать достижения глубины в каком-то одном деле, следует заранее стимулировать его тем, что в качестве компенсации за необходимость сосредоточиться на одном направлении ему будет предоставлена возможность совершенствоваться в других направлениях. Однако нам проще поощрять индивидуума сосредоточить усилия на глубоком постижении одного направления работы, если его стремление к самосовершенствованию относительно сильнее стремления к разнообразию.

Если потребность в разнообразии низка, гораздо больше вероятность того, что человек не будет разбрасываться в своем стремлении к саморазвитию, а также того, что он сможет приобрести глубину знаний и умений в какой-то одной области. Подобные работники вряд ли будут отвлекаться на другие виды деятельности. Но для начала следует установить, что их интересует, чтобы определить, стоит ли это глубоко постигать. Мы также должны быть уверены, что их саморазвитие не происходит в тех областях, которые в данный момент не представляют интереса для организации. Если индивидуум совершенствуется именно в таком направлении, нужно не пожалеть времени и переориентировать его на более приемлемые для организации цели.

Фактор 11, фактор 10 (креативность)

Стремление к самосовершенствованию вкупе со стремлением к проявлению креативности представляют собой мощную комбинацию. Креативность — это традиционный путь к саморазвитию. Кроме того, креативность представляет собой наичистейшую форму самостоятельности, никто не сможет сделать это так, как креативный работник.

Те, которым посчастливилось обладать такими устремлениями, в некоторой степени являются самомотивированными. Им требуется простор, они вряд ли благосклонно отнесутся к строгому постоянному надзору, хотя могут проявить интерес к конструктивному обсуждению. Здесь возникает обычная проблема — если организация платит сотруднику заработную плату, она желает получать от него отдачу. По этой причине неизбежно обстоятельное открытое обсуждение этой проблемы с работником с целью установления возможно более тесного соответствия между организационными и личными целями. Под открытостью мы понимаем признание потребности индивидуума в саморазвитии по сравнению с целями организации. Мы будем стремиться донести до него нашу точку зрения, состоящую в том, что полностью следовать только своим целям в ущерб целям организации ему не удастся. Однако организация может пойти на то, чтобы предоставить ему некоторое время и возможности для самосовершенствования, даже если не получит при этом непосредственной отдачи. В ходе общего обсуждения можно обговорить и проблему личного пространства для свободы действий индивидуума.

Фактор 11, фактор 12 (интересная и полезная работа)

Те, для которых характерно сочетание названных потребностей, должны внимательно

следить за тем, как они расходуют свое время. Наибольшего успеха они могут достичь, выполняя работу, которая, как они полагают, способствует их самосовершенствованию. Если им удастся удовлетворить обе свои потребности, они проявят энергичность и высокую преданность делу.

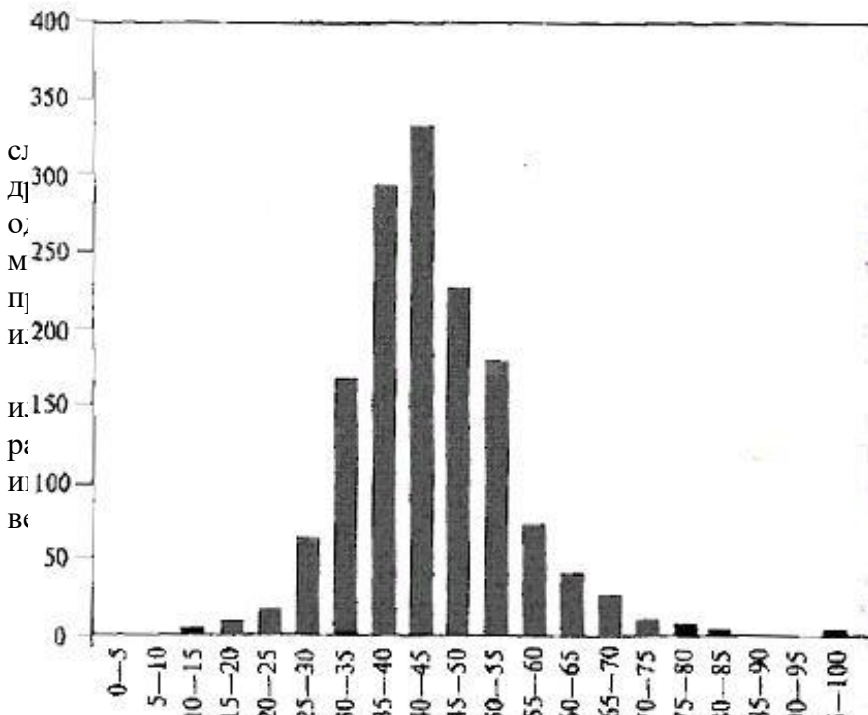
Если подобные работники не считают свою работу полезной для общества, они склонны направлять всю свою энергию на саморазвитие, никак не связанное с потребностями организации. Мотивация их состоит в том, чтобы сделать работу полезной в их понимании, а также потратить время, чтобы утвердить их в этом мнении. Однако как руководители мы должны быть уверены, что у нас нет никаких заблуждений по поводу того, какой смысл работник вкладывает в понятие «интересная или полезная работа». То, что другие придерживаются другого мнения, — это всего лишь трюизм. Хотя в интеллектуальном смысле мы можем по достоинству оценить его, но на практике для многих является своего рода откровением, что к мнению другого человека очень стоит прислушаться. Наша задача как специалистов по мотивации состоит в том, чтобы узнать мнение своего сотрудника, принять его и попытаться соотнести с позицией организации по этому вопросу. Если мы не можем принять, это мнение, или если мнение работника о важности работы не совпадает с целями организации, то через некоторое время наши пути разойдутся. Полезно было бы заранее предвидеть подобный исход. Иногда удается устранить подобную трудность, предоставляя работнику возможность для удовлетворения его потребности в саморазвитии за пределами организации, и даже оказывая ему поддержку в этом. Ослабление напряженности конфликта подобным путем может быть вполне достаточным, чтобы работник сосредоточился на достижении организационных целей.

Работники с высокой потребностью в самосовершенствовании, безразличные к тому, насколько полезна или интересна их работа, не будут испытывать этого постоянного беспокойства, заставляющего беспрестанно задумываться о том, насколько важно или полезно то, что они делают. И тем не менее нам следует потратить время на то, чтобы уточнить, каковы их личные цели в области саморазвития и насколько они совпадают с интересами организации. И если обнаружится, что их интересы не соответствуют организационным, следует предоставить им возможность для личного совершенствования.

Фактор 12

Интересная и полезная работа

Максимальное зафиксированное значение — 97	Минимальное зафиксированное значение — 15
Мода — 41; медиана — 43	



...е моды распределения. Иными ...
 ...ет большую важность, нежели ...
 ...то, о чем ранее не говорил ни ...
 ...дители в наибольшей степени ...
 ...и или ее интересностью, а не ...
 ...сти, осуществления достижений

...и. Если потребность в полезной ...
 ...о задача состоит в организации ...
 ...имать ее как полезную или ...
 ...компонент мотивации. Вполне ...
 ...как полезная или интересная,

прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу. Так, например, те, кто стремится к достижениям, могут поставить перед собой задачу добиться нового рубежа, но не смогут вложить в решение этой задачи всю свою душу. Их ощущение победы, того, что они добились важной цели, не будет полным.

Прочие последствия высказанного нами предположения (даже открытия) будут рассмотрены ниже. Но сначала следует уточнить, что вкладывается в понятие «полезная» или «интересная» работа. И кстати, что понимается под словом «работа»? Рассматривая понятие «полезный», мы поневоле задаемся вопросом «А кто судит об этом?» В данном случае единственное мнение, которое стоит того, чтобы к нему прислушаться, это мнение человека, выполняющего данную работу, объекта мотивации. У него имеется широкий выбор вариантов определения: от внесения вклада в то, что ему представляется общественным благом, до попытки выразить себя в искусстве. Иными словами, стремление может быть направлено как внутрь, так и наружу. Оно может выразиться в попытке достичь вершин в профессиональной сфере, будь то юриспруденция или медицина, валютные операции или сочинение музыки в стиле барокко, или даже в плотницком деле. Наиболее высокие значения фактора 12 наблюдались у специалистов по валютным операциям, действующих на мировых валютных рынках; они объясняли это тем, что их деятельность способствует функционированию мировой экономики. Без их работы мировая торговля вообще не будет существовать, или не будет такой эффективной, как с их участием. Аналогичное рассуждения применимы и для объяснения понятия «интересный».

Так же, как широк спектр полезных и интересных видов деятельности, широк и спектр видов деятельности, которые можно назвать работой. К понятию работа можно отнести как гиперактивность бизнесмена международного класса, так и задумчивую созерцательность ученого. Каждый из этих видов деятельности имеет какой-либо результат, будь то валютная сделка, картина, или компьютерная программа, помогающая отслеживать сезонные миграции птиц.

Применительно к мотивации ключевой момент состоит в том, что решение о полезности, интересности и вообще работе принимается каждым работающим. Проблемой специалиста по мотивации может стать несовпадение его оценки этих понятий с оценкой мотивируемого объекта. Здесь может быть полная противоположность мнений. Это вовсе не означает, что человек не будет действовать в области, которая, по его мнению, не является полезной. Это просто значит, что человек этот мотивирован не лучшим образом. Кроме того, это означает, что для успешной мотивации таких работников мы должны научиться двигаться в направлении их понимания интересности и полезности. Мы либо меняем им задачу, что нехарактерно для жесткого мира бизнеса, либо они меняют работу, что, конечно, возможно, либо мы достигаем некоторого взаимопонимания с ними. Иными словами, мы должны постараться усилить полезность и интересность работы, в то же время поддерживая необходимый организации уровень производительности.

Как это сделать? Наиболее легкий путь — подойти к решению этой проблемы со стороны такого аспекта работы, как ее интересное содержание. Иными словами, работа должна быть спланирована так, чтобы она была интересной, или чтобы кто-то мог выполнять ее так, чтобы это было ему интересно. Подход к решению проблемы путем увеличения полезности работы представляется гораздо более трудным. Если работа не приносит пользы, никакие ухищрения не изменят этого положения. Но, однако, не все еще потеряно. Большинство видов работ имеют свою конкретную цель, хотя в рамках всей организации их роль может не быть очевидной. Это объясняется тем, что каждый вид работы, выполняемый конкретным сотрудником на конкретной должности, имеет отношение только к части общей задачи организации, или тем, что, по мнению исполнителей, работа не связана с широкомасштабной целью. И это сейчас же указывает нам спасительный выход. Он заключается в том, что следует расширить содержание должностных обязанностей или взять на себя труд разъяснить исполнителю более широкий контекст, в рамках которого его конкретная работа занимает определенное положение и имеет определенный смысл. Оба эти варианта широко признаны

как благоприятная практика организации работы. Мотивационный тест показывает смысл этого выражения.

Таким образом, частью практической мотивации является работа с персоналом с целью выяснить, что каждый работник считает полезным и интересным. Это подразумевает необходимость выслушать каждого работника и рассматривать его рассуждения в некоем общем организационном контексте. Это означает, что выслушивая мнение работника, мы не раскрываем своего отношения к тому, что он считает интересным, а пытаемся связать его мотивационные потребности с общеорганизационным контекстом. Как и в других случаях, следует также обратить внимание на прочие мотивационные стимулы работника. Мы не должны забывать, что если он считает свою работу неинтересной, он либо будет уклоняться от ее выполнения, либо будет проявлять необязательность. Работники с развитой обязательностью, но не заинтересованные работой, все равно будут выполнять ее, стиснув зубы, но есть множество других, которые просто откажутся выполнять работу или вообще уволятся.

Фактор 12, фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Наиболее благоприятное положение создается тогда, когда работник, занимающий определенную должность, считает свою работу полезной и интересной, да еще и хорошо оплачиваемой. В данной ситуации вряд ли можно желать лучшего, особенно если у работника высока потребность в хорошем вознаграждении. Вероятно, люди, занимающие такие должности, сами себя стимулируют. Но характерная для них тенденция состоит в том, чтобы всяческими путями делать то, что им интересно, независимо от того, интересно ли это организации-работодателю. Тогда окажется, что организация, хорошо оплачивая работу, не получает от работника желаемого результата. По этой причине важно поддерживать с такими работниками постоянные контакты и недвусмысленно давать им понять, в чем заключаются организационные цели и потребности. Возможно введение системы материального стимулирования, если это позволяет характер работы, т.е. если можно проконтролировать взаимосвязь между усилиями, результатом и вознаграждением. При этом мы все время должны иметь в виду, что основной движущей силой является интересное содержание работы. Преимущества грамотно построенной системы поощрения состоят в том, что организация не поощряет работника за интересную, но непродуктивную работу. Если у человека низка потребность в высоких заработках, но его должность хорошо оплачивается, проблем не будет. Тогда от системы материального стимулирования будет мало пользы, а нам понадобится скорее прикладывать постоянные мотивационные усилия, чтобы поддерживать равновесие между личными и организационными потребностями. Если (и это наиболее вероятно) работа интересна, но низкооплачиваема, у нас не будет недостатка в кандидатах на работу. Существует множество подобных мест работы, например в государственном секторе на всех уровнях: от места учителя в начальной школе до секретаря министерства. Естественно, что чем выше занимаемая должность, тем более высокий доход у руководителей большого бизнеса. Но интересности работы придается первостепенное значение, и мотивирует именно этот аспект работы, иногда даже лучше, чем высокое вознаграждение. На более низком уровне различие дохода между важной работой и работой, которая доступна, но считается менее важной, может вылиться в различие между уровнем достойного существования и почти полной бедностью.

С позиций мотивации существует абсолютное требование по возможности предлагать человеку выполнять работу, имеющую практическую значимость, и считать необходимость этой работы основным своим побудительным стимулом. Это относительно несложно сделать (надо только не забывать об этом), когда имеется совпадение взглядов работника с позицией организации. Иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда у работника имеются собственные твердые воззрения на то, что важно и что интересно, причем воззрения эти могут не совпадать с мнением организации или даже быть диаметрально противоположными. Такое столкновение мнений можно встретить в сфере начального и среднего образования, когда мнения учителей, школьной администрации и даже родителей могут быть различными. Здесь

налицо серьезные проблемы в области мотивации. Попытки переучить человека, изменить его взгляды на важность того или иного момента грозят провалом. Вероятно, наибольшее, на что можно рассчитывать в подобной ситуации, — это приспособление, когда индивидуум выполняет свою работу, но не ощущает мотивации. В конечном счете он захочет оставить свое место или мы можем посоветовать ему сделать это, чтобы найти работу, которая ему больше по вкусу.

Работая с таким фактором, как фактор 12, мы должны понимать, что в крайнем случае человек может отказаться от регулярной занятости, чтобы целиком посвятить себя тому, что его интересует невзирая на финансовые последствия подобного шага. Он будет заниматься сочинением музыки, строительством макетов кораблей, спортом или благотворительностью, чего бы это ему не стоило. Иногда его может поддерживать более состоятельный в финансовом отношении партнер. Это показывает нам большую важность правильного отбора персонала на должности, где основу мотивации составляет интересное или полезное содержание работы, а не финансовое вознаграждение. Таким образом, хотя правильный отбор персонала всегда важен, он вдвое важнее, когда речь идет о подобной работе. Мы должны удостовериться, что у кандидата на место взгляды на эту работу совпадают с позицией организации, и только после этого нанимать его.

Фактор 12, фактор 2 (физические условия работы)

Непохоже, чтобы индивидуумы, мотивированные фактором 12, проявляли бы неоправданное беспокойство по поводу физических условий работы. Медиана фактора 12 равняется 43, что в два с половиной раза выше, чем аналогичное значение для фактора 2. Если дискомфорт не принимает крайних форм, человек будет терпим к небольшим неудобствам, подчиняя свою потребность в комфорте более значимой для него потребности в интересной работе. Если фактор 2 вырастает в целую проблему, следует искать другие проблемы и неудовлетворенные побудительные стимулы, которые он маскирует.

Фактор 12, фактор 3 (структурирование)

Между потребностями в структурировании работы и в интересной и полезной работе имеется потенциальная напряженность. Те, у кого высока потребность в факторах 12 и 3, предпочитают иметь интересную работу, в рамках которой четко известны требования и методы действия. Их интерес могут удовлетворять методы организации работы. Например, если работа требует следования установленным процедурам и должна производиться предписанными методами. Незначительные детали и мелочи в рамках работы могут волновать их воображение. Полезность этой работы может быть не явно выраженной, но привлекательность ее выполнения заключается в том, что она как будто добавляет еще один элемент к общей мозаике. Напряженность может появиться, когда у работника возникает желание определить границы полезности работы, но никаких инструкций и процедур для этого не предусмотрено. Он будет ощущать дискомфорт до тех пор, пока у него не появятся четкие указания и правила действия.

Мотивация должна заключаться в том, чтобы обеспечивать потребность в полезности работы и создать соответствующие порядки и правила. Они также должны примирять любые противоречия между двумя потребностями; прежде всего в тех случаях, когда потребность в структурировании работы подрывает потребность в полезной работе. Например, если работа интересна, но бюрократические порядки затрудняют ее выполнение, работник с высокой потребностью в регламентации своих действий не может игнорировать их, а если и нарушит какое-то правило, будет испытывать стресс. Для мотивации подобного работника необходимо периодически пересматривать правила и процедуры, если требуется и если это в нашей власти, а также открыто признавать наличие проблем, которые создают устаревшие правила, если мы не в состоянии изменить их.

Люди с сочетанием высокой потребности в факторе 12 и низкой потребности в факторе 3 находятся в ином положении. Главную роль для них играют полезность и интересность работы. Внутренняя структура работы для них не существенна. Они сосредоточивают внимание на достижении результатов и на вкладе, который вносят. Предусмотренные правила

и инструкции будут необходимы для выполнения работы, а не для удовлетворения их персональной потребности в них. Работник с низкой потребностью в регламенте работы будет только рад, если сможет не ограничиваться в своей работе рамками и правилами. При этом они рискуют, как и все люди их типа, не оставить никаких следов выполнения задания, которыми могли бы воспользоваться другие сотрудники. Если регламент работы требует фиксации этапов выполнения задания, для того чтобы они были доступны и другим работникам, то им придется либо самим поддерживать этот порядок, несмотря на свою антипатию к порядкам вообще, либо договориться, чтобы это делал за них кто-то другой.

Нам, вероятно, не придется ничего предпринимать для мотивации, поскольку окажется, что мы имеем дело с самодостаточным человеком. Нашей задачей может быть только необходимость убедиться в том, что его энергия приносит максимально возможную пользу организации. Это может быть довольно деликатным делом, поскольку наши действия направлены, во-первых, на обеспечение согласованности между потребностями организации и потребностями работника, а во-вторых, на то, чтобы обеспечить необходимый регламент. Опасность состоит в том, что наши действия могут скорее мешать, нежели стимулировать. Тогда, вероятно, полезно открыто признать это и попытаться создать ситуацию, в которой любые конфликты и противоречия можно обсудить открыто. В конечном счете, естественно, как и в любой организации, преобладать будут интересы организации, и понимание этого работником усилит наши позиции в общении с ним.

Фактор 12, фактор 4 (социальные контакты)

Потребность в интересной работе, как показали исследования, имеет медиану, значение которой вдвое превышает значение соответствующего показателя для потребности в социальных контактах. Следовательно, этот фактор имеет гораздо более важное значение. Для работников с высоким значением фактора 12 и низким значением фактора 4 интерес в работе заключается не в людях (коллегах), а в иных элементах работы, скажем, компьютерах, стратегии бизнеса, дизайне. Люди для них лишь вспомогательный состав.

Мотивация должна заключаться в обеспечении должного внимания к тем аспектам работы, которые составляют ее интерес и связаны с другими работниками. Мотивируемому работнику следует дать понять, что его интерес к работе могут разделять и коллеги, так что мотивация может быть общей для всего персонала. Иными словами, та энергия, которая высвобождается благодаря интересной работе, не должна служить демотивирующим фактором для других сотрудников, желательно, чтобы она, наоборот, способствовала бы их мотивации.

Интерес тех, у кого высоки потребности как в факторе 12, так и в факторе 4 (которых, безусловно, меньшинство), будет сосредоточен в основном на производственных задачах, хотя для них люди представляют собой нечто большее, чем просто статисты. Их присутствие жизненно важно для удовлетворения потребности в общении. Однако по большому счету самое важное для них — интересное содержание работы.

Фактор 12, фактор 5 (взаимоотношения)

Те, у кого имеются равновысокие потребности в факторах 12 и 5, ценят свою работу и длительные взаимоотношения с людьми. Для них интерес к работе может реализовываться через долгосрочные взаимоотношения. Примером может служить деревенский врач общего профиля, который из года в год посещает своих пациентов, знает их всех и их истории болезней. Его удовлетворение от работы растет по мере того как сменяются поколения пациентов, в конце концов он становится своеобразным живым хранилищем медицинской и социальной истории своей деревни, который, к сожалению, не может опубликовать свои наблюдения из-за соблюдения врачебной тайны.

Если человек одарен подобным сочетанием потребностей, мы в сущности имеем дело с самозапускающимся механизмом мотивации. Мы должны стараться сохранить в неприкосновенности установившиеся длительные взаимоотношения, даже способствовать их укреплению. Единственная проблема возникает, если они создают препятствие необходимым переменам. Таким образом, если их интересы, равно как интересы организации изменяются, то

для поддержания мотивации следует приложить усилия к тому, чтобы вновь построить совпадение интересов. Может быть, необходимо найти разумный баланс между поддержанием взаимоотношений и их изменением. Нам придется делать упор на оба эти варианта. Если работа достаточно интересна, работники с данной мотивацией присоединятся к нам в попытке переменить взаимоотношения и желательно добиться, чтобы они сделали это сами.

Работники с высокой потребностью в факторе 12 и низкой — в факторе 5 в большей степени сосредоточены на работе. В ней заключен весь их интерес. Люди представляют для них лишь фон. Ни о каких длительных взаимоотношениях речи идти не может.

Фактор 12, фактор 6 (признание)

Человек, имеющий высокие потребности в факторах 12 и 6, стремится выполнять интересную и полезную работу и завоевывать с ее помощью признание окружающих. Это — артист, страстно желающий находиться в свете рампы. В некотором смысле это характер человека, потворствующего своим желанием. Его цель в жизни — найти интерес, удовлетворяющий его потребность и приносящий признание. В определенном смысле такие люди хотят слишком многого. Им подай интересную работу, да еще и признание за ее выполнение. Если они не получают за это признания, они продолжают выполнять свою работу, но стремятся изыскать возможность делать ее там, где их ожидает большее признание. Если невозможно и это, их непризнанность трансформируется в нежелание делиться с организацией той неформальной информацией, которая так важна для успеха дела. По этой причине стоит потратить усилия на то, чтобы обеспечивать им щедрое признание.

Люди с высокой потребностью в факторе 12 и низкой потребностью в факторе 6 желают иметь интересную работу только ради нее самой, нисколько не заботясь о том, что думают другие. В случае крайнего проявления подобного характера человек с готовностью похоронит себя в какой-нибудь пустыне в Омане, спасая от вымирания какой-нибудь редкий вид пустынных копытных, и будет довольствоваться совсем скромной заработной платой; их деятельность остается непризнанной и даже незамеченной. Часто такие люди поглощены своим делом настолько, что не имеют ни малейшей потребности рассказать о нем другим. Если они захотят представить результаты своих исследований, то их сообщение будет изобиловать специальными терминами и жаргонными выражениями, принятыми в этой области и абсолютно не доступными для неспециалистов. Они могут просто не понимать, почему им следует выражаться понятнее, а если все же поймут, столкнутся с большими трудностями при подготовке сообщения. Их увлеченность делом означает, что они будут стремиться углубляться в него независимо от требований организации-работодателя. Если у организации не имеется конкретных потребностей, это их только устроит. Правда, таких организаций вряд ли много, поэтому мотивация должна заключаться в четком формулировании требований, которые организация предъявляет к ним и к их работе. Они могут потратить время на проведение исследования приграничных областей деятельности (науки, знаний), в данном случае мнение организации и их репутация мало что значат для них. Если мы сможем долгое время находиться рядом с ними, нам удастся установить взаимовыгодное разделение обязанностей.

Фактор 12, фактор 7 (стремление к достижениям)

Те, для которых характерны высокие потребности в факторах 12 и 7, будут стремиться к достижению интересных целей и выполнению интересных заданий. Если задание или цель не вызывают его интереса, человек не будет стремиться к такой цели. С позиций мотивации абсолютно необходимое условие состоит в том, чтобы все то, что должны выполнить подобные люди, было бы интересным с их точки зрения. В противном случае они не смогут заставить себя предпринять усилия для того, чтобы сделать даже самые простые вещи. Можно не сомневаться, что если ничто не достойно его внимания, стремящийся к достижениям человек будет сидеть сложа руки. Он будет находиться в подавленном состоянии, но не сможет заставить себя действовать. Обычно они находят что-нибудь интересное, чтобы занять себя, но это не обязательно будет совпадать с тем, что полезно для организации, т.е. это может быть какое-нибудь занятие вне работы. Если же им удалось найти что-то интересное, они

постараются привести это в измеримую форму. Частично мотивация призвана помочь им в этом, даже если потребуется сделать это за них. Тогда они будут удовлетворены, зная, для чего работают, и четко понимая, когда добиваются успеха.

Люди, имеющие высокую потребность в факторе 12 и низкую потребность в факторе 7, просто посвятят себя тому, что им интересно, но не будут стремиться к каким-либо свершениям на этом поприще. В крайнем случае они погружаются в свои интересы, игнорируя внешний мир. Если мы упустим момент, то организация не получит никакой пользы от их присутствия. Если средоточие их интересов не имеет рыночной ценности, они вскоре столкнутся с неприятностями. Если же их интересы имеют рыночную ценность и при условии, что их клиенты (или предоставившая им место организация) обладают достаточной толерантностью, они смогут стать примером для подражания. В их поведении проявляется тенденция к рассеянности, в результате чего их рекомендации своей бесполезностью могут вызывать только раздражение и снижать ценность их вклада в организацию. Поэтому лучше всего держать их подальше от тех сфер деятельности, которые требуют измеримых результатов.

Таких работников трудно мотивировать, не в том смысле, что их трудно заставить направить свои усилия на достижение целей, а в том, чтобы сделать их цели полезными для организации. Если они обладают ценным опытом, мы можем смириться с их разбросанностью и проводить с ними столько времени, сколько требуется для успешной мотивации. Если же их вклад представляется организации не столь уж ценным, мы скорее всего станем апеллировать к ним в расчете, что они сумеют сосредоточиться хотя бы в той степени, в какой требуется для организации. Именно на них специалист по мотивации тратит больше всего своего рабочего времени.

Фактор 12, фактор 8 (власть и влияние)

Наиболее вероятно, что люди с таким сочетанием побудительных стимулов будут стремиться проявлять власть и влияние в тех областях, в которых работа кажется им наиболее интересной и полезной. На практике они будут работать с людьми независимо от того, разделяют они их интересы или нет. Тип их взаимоотношений с этими людьми будет определяться тем, что они считают важным и, конечно, той целью, которая лежит в основе их действий.

С точки зрения мотивации подобными людьми следует управлять с большой осторожностью. Ощущение важности и стремление оказывать влияние дают очень мощную комбинацию. Мы должны быть уверены, что оба эти стремления направлены на достижение организационных целей. Скорее всего, эти люди самомотивированы. Вследствие того, что их воздействие на других может быть чрезвычайно сильным, следует потратить время, чтобы убедиться в совпадении их устремлений с целями организации. Отправной точкой работы будет выяснение того, что они считают интересным. Следует тщательно изучить различия, если они имеются, и подтвердить их готовность делать то, что требует организация или по крайней мере определить, в чем на них нельзя положиться. Может потребоваться поощрить их в проявлении влияния, стимулировать это умение, а также указать им на то, что важно для других. Это может оказаться очень полезным, поскольку в их поведении может проявляться тенденция использовать свое влияние для навязывания другим своих взглядов. Таким путем организация достигает понимания, что движет теми, кто в ней работает, и как они все вместе могут показать наилучший результат.

Имеется один аспект, который требует особого внимания. Роли, которые играют работники, могут меняться по мере их продвижения в организации. Обычно работник начинает с функциональной роли, скажем, как специалист, бухгалтер или маркетолог. Если мы установим, что это является объектом их интереса, то по мере достижения прогресса в своей деятельности они могут перейти со своей начальной функциональной роли на более важную роль. Если более широкое поле деятельности привлекает их интерес и удовлетворяет их потребность во влиянии, они могут продолжить пользоваться успехом. Если нет, они могут вернуться к своей начальной функциональной роли, будут посвящать сфере своих

интересов все больше времени, при этом, возможно, снижая эффективность работы в более важной роли. Нам следует быть постоянно в курсе того, что привлекает их внимание и интерес по мере того, как они продвигаются по службе.

Люди с высокой потребностью в факторе 12 и низкой потребностью во влиятельности поглощены своими интересами и не стремятся к власти. Они, естественно, будут терпимы к тем, чьи интересы лежат в той же области, не будут препятствовать им, даже если наблюдается различие во мнениях. Нам следует установить с ними диалог, чтобы убедиться в том, что их интересы приносят пользу организации.

Фактор 12, фактор 9 (разнообразие и перемены)

Те, кто в равной степени стремится к интересной работе и к разнообразию, будут поддерживаться за счет разнообразия. Скорее всего, то они склонны внимательно рассматривать каждое организационное требование и соотносить его со своим собственным пониманием важности. Если они не могут определить своего отношения к тому, что сейчас требуется организации, то склонны проявлять низкий уровень обязательности. Вероятно, они смогут выполнять то, что их не интересует в течение какого-то периода, но если это надо делать длительное время, у них возникнут проблемы. Мы можем постараться мотивировать их, помогая понять, в чем смысл организационных требований, и соотнести это с их личными представлениями об интересной и полезной работе. Возможно, что им удастся помочь путем модифицирования требований, скажем, путем некоторой корректировки их должностных обязанностей. Чем больше мы дадим им информации об общей картине работы организации, тем проще будет внушить им свои представления об интересе и пользе работы. Когда это удастся, мы станем свидетелями возрождения их активности.

Фактор 12, фактор 10 (креативность)

Обладатель подобных потребностей нуждается в креативности. Их основная движущая сила — саморазвитие. Креативность служит инструментом достижения этой цели. Работник с подобным сочетанием потребностей нуждается в большой личной свободе и в пространстве. Работа должна быть не только интересной и приносить пользу, она должна также предусматривать возможность проявления креативности при выполнении заданий, причем без всяких ограничений. Иными словами, в целях повышения мотивации интерес, креативность и сосредоточенность на работе должны действовать в одном направлении. Очевидно, что эти работники в основном самомотивированны, и управлять ими следует очень деликатно. Тем не менее наша роль состоит в том, чтобы представлять интересы организации и определять требуемые результаты, но таким образом, чтобы им было предоставлено максимум свободы действий и чтобы организация могла получать пользу от их энергии. Если мы не можем гарантировать постоянно интересную работу, то столкнемся с ослаблением их преданности работе и с тем, что свою креативность они направят за пределы организации, особенно туда, где найдут новый интерес.

Те же, у кого потребность в факторе 12 высока, а в факторе 10 низка, нуждаются в изначально интересной и полезной работе, не требующей особого воображения. Возможно, интересная работа просто раздражает таких людей, но при этом они не в состоянии сделать что-то по-новому. Возможно, им требуется меньшее поле деятельности.

Фактор 12, фактор 11 (самосовершенствование)

Сочетание факторов 12 и 11 может дать очень мощную комбинацию. Интересная работа усиливает самосовершенствование. Когда оба побудительных стимула действуют в одном направлении, можно свернуть горы. Задача руководителя — попытаться обеспечить параллельное действие обоих стимулов, а затем отойти в сторону. Тогда работник продемонстрирует огромную преданность работе, а его готовность обучаться, проходить тренинги и совершенствоваться будет впечатляющей. Часть мотивации состоит в том, чтобы предоставить ему возможность обучения как в рамках работы, так и за ее пределами. Если же эти два вектора утратят согласованность и параллельность, соответственно снизится и преданность работе, и обязательность индивидуума, так что руководителю придется потратить время на восстановление согласованности его главных устремлений. Если работнику не

предлагают обучение, он попытается найти возможность для обучения вне работы, например предпримет собственные попытки обучения, даже может перейти на неполный день работы или просто уйдет. В общем такая комбинация факторов предполагает наличие у работника прагматического взгляда на обучение, иными словами, обучение должно быть полезным либо для лучшего выполнения своих производственных обязанностей, либо для другой работы.

Наши исследования показывают, что имеется значительное число тех, у кого высокая потребность в факторе 12 сочетается с низкой потребностью в факторе 11. Предположительно, те, кто имеет малую потребность в самосовершенствовании, уже достигли того уровня, на котором работа полностью удовлетворяет их интерес. У них мало стимулов, чтобы сломать границы привычного и определить, нельзя ли сделать больше. При этом они понимают, что их выгода в этом не столь очевидна. Мотивация подобных работников не представляет сложности, разве что они могут испытывать разочарование от того, что не сумели усовершенствоваться. Реальные проблемы возникнут только в том случае, если они придут к выводу, что их работа неинтересна и не приносит пользы. В этом случае их стремление к самосовершенствованию немедленно сосредоточится на иных предметах. Они могут очень быстро утратить мотивацию и постараются найти новый интерес в работе. Мы можем помочь им в этом, одновременно стараясь установить совпадение вновь обретенного личного интереса с интересами организации. Возможно, придется прибегнуть к некоторому изменению структуры его должностных обязанностей. И всегда следует соотносить то, что мы просим их сделать, с общим организационным интересом и организационными целями.

Если они не могут восстановить свой интерес к работе, то станут подумывать об уходе. Это не слишком простая проблема, если для этого не созданы возможности, например, не существует фонда для раннего выхода на пенсию. Здесь мы имеем классический случай индивидуального плато — длительной стадии отсутствия прогресса. Вклад в работу будет минимальным, и, хотя эти работники будут удовлетворять свою потребность в интересном где-то в другом месте, даже это не гарантировано. Они уже утратили интерес к работе, и их не удастся расшевелить, чтобы они приложили требуемые организацией усилия. Если работник достиг такой стадии, восстановление мотивации представляется крайне сложным делом, требующим длительных обсуждений и бесед. Наиболее важной представляется попытка заранее предотвратить возможность перехода к этой стадии. Это требует постоянного внимания к работнику, наблюдения за его прогрессом, предоставления возможностей для перемен и получения поощрений и оказания ему помощи в переходе в другое подразделение в начале его карьеры, если работа, по его мнению, безвозвратно утратила интересность и пользу.

Часть III

Мотивация в действии

Управление переменами

Единственное, что известно о будущем, — это то, что точно ничего не известно. Отсюда можно сделать вывод, что если организация стремится быть активной, следует обучить ее сотрудников всегда принимать во внимание неизбежность перемен, научить анализировать оказываемое ими влияние, переносить стрессы, развивать в себе навыки, позволяющие им и их подчиненным смело вступать в неизвестность будущего, сохраняя или даже увеличивая эффективность своей деятельности.

В настоящее время модно рассматривать перемены как явление положительное, даже необходимое. С этой точки зрения можно и нужно отменить старые привычки, процессы и структуры, встряхивать благодушных и самодовольных, а также делать организацию более гибкой и отзывчивой на внешние перемены. Наиболее ценными для организации становятся сотрудники, толерантные к неопределенности и способные эффективно действовать в ее условиях. Это в основном недавно набранные сотрудники, хотя организация предпринимает усилия, чтобы обучить уже имеющийся персонал проявлять гибкости. Верным оказывается и

обратное утверждение — те люди, которые в меньшей степени могут проявить толерантность к переменам и неопределенности, или те, кто пытается проявить терпимость, но не преуспевает в этом (от чего страдает их работа или здоровье), являются обузой для организации.

Все это делает вполне очевидным задачу руководителя: привлекать и отбирать людей, способных эффективно действовать в условиях неопределенности; готовить уже имеющийся персонал лучше выдерживать динамичные условия работы; изыскивать наиболее гуманные способы перевода на другое место или избавления от тех, кто не способен усвоить правила поведения в новых условиях или изменить свое отношение к ним, чтобы соответствовать новым требованиям.

Успешное управление переменами

Рассмотрим типы поведения и взгляды, характеризующие эффективного руководителя внедрения перемен.

Уверенность в собственных способностях и склонностях

Недостаток самоуважения и уверенности в себе является препятствием для формирования и поддержания благоприятных личных взаимоотношений с другими людьми. Это имеет особенно большое значение в условиях, когда другие люди тоже сталкиваются с неопределенностью и им необходимо почувствовать доверие и уважение своего руководителя. Понятие «наделение полномочиями» может быть в данном контексте не совсем верным, но только истинно уверенный в себе руководитель (который верит в то, что он влиятелен) может дать другим свободу проявлять свое собственное влияние. Однако это не является требованием, предъявляемым исключительно к успешному управлению переменами. Это необходимо всем успешным руководителям. Так есть ли еще какие-либо качества или черты характера, которыми должен обладать менеджер, управляющий переменами, но которые не обязательно требуются всем руководителям?

Низкая потребность в структурировании

Это соответствует теории мотивации. Если руководитель относится к тому типу людей, которым требуется структурирование, регламент, которые успешно действуют в условиях относительной определенности, то в условиях перемен он либо будет делать то, чего требует организация, и при этом испытывать огромный стресс (и соответственно проблемы со здоровьем), либо не сможет делать этого. Он может не выполнить поставленную задачу, сохранив при этом собственное душевное равновесие. Напротив, работник с низкой потребностью в структурировании работы проявляет толерантность к неопределенности, предпочитая ее рутине и жестким правилам. Те, чьи потребности в регламенте исключительно низки, могут даже проявлять непокорность: они восстают против правил и порядков, страдают от необходимости соблюдения даже незначительных правил и заполнения официальных бланков, а также от иных административных требований, которые они воспринимают как бюрократические. Для тех, кто работает с ними, более важно, что они стремятся избежать и даже разрушить любое правило, с которым сталкиваются, причиняют много беспокойства тем, кто должен мотивировать и стимулировать их, не позволяя испытывать скуку. Такие руководители считают себя активными и не ограниченными никакими правилами («Я проявляю максимум энергии и старания в работе время от времени»).

И здесь возникают трения. Большинство персонала, работающего с таким руководителем, должно иметь потребности в структурировании выше, чем у него. Их работа имеет тенденцию быть более структурированной, они и были приняты в организацию благодаря этой своей способности быть последовательными и точными. А потом они получают руководителя, который смотрит на мир совсем иначе, руководителя, чьи мотивационные характеристики больше соответствуют грядущей неопределенности, который более всего склонен усилить неопределенность уже тогда, когда организация только вступает в период перемен. При каждой неудаче, и даже тогда, когда результат просто еще не успел проявиться, подобный руководитель видит панацею в дальнейших переменмах. «Это не

сработало, давайте попробуем вот так». Интересно, в какой момент практически терпимые для персонала перемены превращаются в сплошной хаос, в перемены ради перемен?

Здесь налицо несоответствие потребностей и богатая почва для формирования стрессов и низкой эффективности действий. Для внедрения перемен, особенно если речь идет о программе изменений открытого типа, не предусматривающей быстрых перегруппировок, немедленной отмены существовавших стандартов и норм и быстрой замены их новыми, требуется руководитель с низкой потребностью в структурах и регламенте. К сожалению, рассматриваемый работник не обязательно будет лучшим кандидатом, от которого персонал может ожидать усилий по стабилизации условий в период, когда потребности сотрудников в структуре, порядке, регламенте должны еще больше увеличиваться (за счет дополнительных элементов неопределенности или угрозы ее возникновения). Однако этому горю можно помочь. Не все руководители с низкой потребностью в структурировании настолько равнодушны и безразличны, чтобы полагать, будто вверенный им персонал будет мотивироваться сам собой. Можно, не имея личной потребности в структурах и регламенте, создавать их для других. Это очень редко встречающийся навык, но ему можно обучиться. И здесь многое зависит от подготовки к действиям в условиях перемен.

Есть руководители, которые настолько уверенно чувствуют себя в условиях неопределенности, что как будто бы родились с умением балансировать на зыбкой почве. Если их можно было бы обучить направлять свои практически отсутствующие потребности в структуре на создание определенности для других, они смогли бы стать исключительно эффективными менеджерами в условиях перемен. Если они не могут или не хотят приспособливаться из-за возможного стресса, который может быть вызван ограничением их мотивационного стимула, что обусловлено необходимостью удовлетворить структурные потребности других, они воспитывают хороших исполнителей задач (по мере того, как осуществляют перемены), однако оставляют после себя слишком много жертв.

Это может и не быть столь уж большой бедой, если рассматривается как приемлемый метод избавления от малоэффективного персонала. Хотя более вероятно, что работники, подвергаемые подобным стрессам, начинают утрачивать эффективность. Они делаются менее восприимчивыми к обучению новым навыкам и правилам, поскольку основная часть их жизненной энергии уходит на борьбу со стрессом. Такие сотрудники не смогут даже достойно покинуть свою организацию, поскольку у них не хватит ни самоуважения, ни сил, чтобы найти новое место; вероятнее всего, они застрянут на своем месте, станут вялыми и безразличными, подобно зверю во время зимней спячки. Они резко снизят уровень своей активности, надеясь отсидеться «на дне», пока буря не пройдет над головой. Если их заставлять участвовать даже в самых легких экспериментах на выживание в условиях перемен, скажем, предложить грамотно составить заявление о приеме на собственное рабочее место, они начнут испытывать сильнейшее беспокойство. Иногда этого беспокойства достаточно, чтобы они покинули работу, словно студент, трусливо убегающий с экзамена вместо того, чтобы смело встретить экзаменационное испытание и риск провала; но более вероятно, что они останутся в организации, пребывая в состоянии стресса и полной неэффективности. И если организация переживает период массовой реструктуризации, когда все сотрудники должны пройти через «жернова перемен», их низкую эффективность и бездействие будет трудно заметить на общем фоне прочих работников, измученных пертурбациями, но выживших.

Здесь уместно задать вопрос: «Можно ли обучить сотрудников лучше переносить организационные перемены?» Представим отношение к переменам как движение от менее активной позиции ко все более активной и спроектируем их на прямую. Тогда с помощью этого наглядного ряда состояний мы сможем помочь сотрудникам переживающей перемены организации, сначала определив их положение на этой прямой, а затем помогая им выработать более активное отношение к происходящему.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМИ				
РЕАГИРУЮЩЕЕ		АКТИВНОЕ		
ощущаю щий угрозу	способн ый справиться	упр ав- ляющий	восп риим- чивый	креа тив-ный
Рис. 13. Спектр перемен				

Отношение сотрудника к переменам, позиционированное слева на рис. 13, состоит из следующих аспектов: как научиться распознавать стресс, как избегать, ослаблять, уметь сопереживать другим, компенсировать его наличие, меньше беспокоиться по поводу стресса и в конце концов перестать обращать на него внимание и т.д. Именно на этом этапе обучения переменам менеджер старается оказать помощь жертвам реструктуризации, разукрупнения подразделений и прочих коренных структурных изменений, таких, как частичная или полная утрата сотрудником прежнего статуса, навыков или должности. Если отношение сотрудника к переменам можно позиционировать правее на прямой, то его обучение осуществляется на той же основе, в сочетании с обучением навыкам руководства и построения команд с целью оказания ему помощи в управлении демотивированным и находящимся в замешательстве персоналом, чтобы он мог успешно поддержать сотрудников в неопределенной ситуации. Если отношение сотрудника к переменам проектируется на правый край прямой, это практически идеальный вариант, свойственный людям, не скованным старыми привычками и рутиной, креативным и постоянно готовым гибко использовать все преимущества, предоставляемые вновь открывающимися возможностями.

Существуют ли мотивационные факторы, служащие надежными индикаторами наличия у работника способности к управлению переменами? Наверное, что этот вопрос имеет положительный ответ, хотя некоторые из мотивационных факторов скорее могут опровергать это.

Фактор 1 (потребность в высоком заработке и материальном поощрении)

Размер вознаграждения может мотивировать сотрудника положительно отнестись к переменам и принять их, хотя может быть и мощным демотиватором. Представим себе сотрудника службы сбыта, действующего на основе высоких комиссионных. Все идет замечательно, в конце каждого месяца он получает солидное вознаграждение. И вдруг его начальник решает изменить порядок работы. Сотрудник сбыта понимает, что его вознаграждение оказывается под угрозой. Следовательно, вводимые изменения — это то, против чего следует бороться или проводить переговоры с руководством, чтобы гарантировать себе сохранение прежнего вознаграждения. Процесс таких переговоров затрудняется внедряемыми переменами; кто знает, сколько это продлится и куда заведет? А если предположить, что новая схема вознаграждения утверждена еще до того, как перемены были полностью введены?

Таким образом, работники с высокой потребностью в вознаграждении склонны встречать перемены весьма настороженно, они могут даже активно выступать против них, стараясь переложить весь связанный с ними риск на организацию.

Подобные работники могут быть мотивированы переменами, если видят, что это сулит им повышение заработка. Однако если схема вознаграждения смоделирована неправильно, они сумеют найти ее слабые стороны и лазейки, чтобы получать более высокое вознаграждение, невзирая даже на то, что их действия могут подрывать самую суть и перспективу перемен. В качестве примера можно привести схему персонального премирования, предложенную Центром проведения конференций своим менеджерам, зависящую от количества заказов на проведение крупномасштабных курсов обучения с оплатой 80% от прейскурантной цены. Менеджеры тут же сообразили, что наилучшей

стратегией в данном случае будет продажа только некоторых услуг с оплатой 80% и включение в их состав ряда других, более мелких услуг бесплатно (таких, как предоставление лекционных плакатов, демонстрационных теле- и видеоматериалов, фотокопирования учебных материалов). Это позволяло им заключать больше сделок и получать высокие премии. Только после того, как схема премирования просуществовала целый год, высшее руководство осознало, что его целью должно было быть стимулирование получения максимального дохода от сделок, независимо от их количества. Аналогично, если сотрудничество с коллегами, что является разумным подходом в период стремительных перемен, таит угрозу снижения личного вознаграждения, работник постарается свести совместную работу до минимально возможного уровня.

Эту проблему не так-то легко решить. Одна из возможностей ее решения, назовем ее экстенсивной, гарантировать работникам сохранение уровня их заработка на весь период перемен. Но если это сделать, то они могут перестать стараться эффективно работать. Иная возможность решения данной проблемы состоит в том, чтобы организовать внедрение перемен таким образом, чтобы выплата вознаграждения обуславливалась бы выполнением того, что требуется в период перемен. На практике это осуществить возможно, но крайне трудно. В конце концов, может быть проще гарантировать сохранение прежнего статус-кво, чем торговаться за каждый пенни. Но если схему оплаты труда можно модернизировать таким образом, чтобы она поддерживала процесс реорганизации, то работники, стремящиеся к высоким заработкам, станут лучшими друзьями компании.

Единственное, что потребуется, — показать персоналу возможности зарабатывать большие деньги в новых условиях.

Фактор 2 (потребность в хороших условиях работы)

Не так много респондентов, опрошенных в ходе проведения нашего исследования, придало этому фактору большую важность. Впоследствии, в ходе обсуждения результатов некоторые из тех, кто признал, что комфортные условия работы, чистота и порядок значат для них достаточно много, указывали, что, если перемены будут негативно сказываться на обстановке, в которой они работают, это вызовет у них серьезное беспокойство. А может ли подобный человек быть готовым оставить работу в случае введения перемен с негативным эффектом? Вероятнее всего, да, но только если уход с работы будет для него возможен, а в противном случае у него разовьется стресс и, как следствие, снизится мотивация выполнять работу. Позитивные перемены рассматриваются как положительный момент, не имеющий, однако, большой важности; естественно, улучшение физических условий работы не станет дополнительным мотивационным стимулом работать лучше. Получается, что Герцберг был прав, утверждая, что улучшение физических условий работы, даже при его большой значимости для человека, не заставит его работать больше или лучше.

Фактор 3 (потребность в структурировании)

Перемены, осуществляемые по решению руководства организации

Руководители, стремящиеся внедрить в своей организации изменения, вероятнее всего, столкнутся с сопротивлением сотрудников, если только они заранее не подготовили почву для перемен. Самые большие проблемы могут возникнуть, если сотрудники организации либо не видят смысла во внедрении изменений, либо имели несчастье столкнуться с плохо организованным процессом изменений. В таких условиях даже те сотрудники, которые могли бы с легкостью принять перемены, будут сопротивляться предлагаемым изменениям. И если руководитель намерен во что бы то ни стало продолжить внедрение изменений, ему придется полагаться только на силу принуждения.

Шансы руководителя на успех внедрения перемен повышаются, если у него за плечами опыт. Тогда сотрудники в своих сомнениях по поводу перемен могут склониться на его сторону. Шансы на успех перемен еще более увеличатся, если руководитель даст себе труд разъяснить своим сотрудникам причины введения изменений и последствия неучастия в обучении новым методом. Если его разъяснения убедительны и предлагаемые перемены

обоснованны, персонал по крайней мере увидит логику и смысл в изменениях, и тогда будет устранена одна из причин сопротивления переменам.

В этом случае работники станут беспокоиться только о своем месте в новых условиях работы. Каждый захочет знать, выиграет ли он в конечном счете от перемен или проиграет. Те, кому перемены сулят чистую выгоду, будут проявлять наибольший энтузиазм, хотя, конечно, и они могут критически замечать, что их выгоды могли бы быть более явными. Те же, кому грозят потери, будут спрашивать себя, насколько они заслуживают такого отношения. Если им покажется, что это заслуженно, они начнут бороться за свое место, но основным для них будет сохранить свое достоинство и получить заслуженную компенсацию. Например, частично в своих потерях они могут справедливо обвинить руководство. Те, кто ощущает, что не заслужил таких потерь, будут еще яростнее бороться за получение компенсации и в хорошо управляемой организации у них больше шансов добиться своего.

В целом руководитель может успешно проводить в жизнь перемены при условии, что даст себе труд подробно разъяснить персоналу их причины и обосновать свои предложения, а также примет во внимание соображения тех сотрудников, которых сильнее всего коснутся предлагаемые перемены. Если не предпринять этих шагов, то для преодоления нежелания сотрудников действовать в условиях перемен руководителю придется полагаться лишь на силу принуждения.

Изменения, обусловленные внешними событиями

Если рассматривать экстремальные варианты, люди с высокой потребностью в структурировании и регламенте работы будут счастливы погрузиться в рутину повторяющихся операций и полной предсказуемости. Перемены воспринимаются ими как нечто угрожающее, они будут сопротивляться им невзирая на требования начальства работать по-другому. Если противостоять введению перемен невозможно, они впадут в состояние глубокого стресса. Подобные люди перед лицом неизбежных перемен могут прийти к выводу, что старые методы не согласуются с новыми условиями и более не могут применяться. В результате они могут испытать возрождение жизненных сил и поддерживать свою вновь обретенную гибкость, но немедленно вернуться к старым методам, как только угроза перемен отступит. Таков, например, опыт войны. Некоторые люди, чувствуя себя свободно и комфортно в своей структурной нише, внезапно открывают в себе новые источники энергии и инициативы и действуют так, как в нормальное время для них совсем нехарактерно. Другие же неспособны справиться с новшествами и становятся жертвами стресса.

Таким образом, неприятный, но полезный урок из сказанного состоит в том, что индивидуумы с высокой потребностью в структурировании прежде, чем смириться с переменами, могут испытывать серьезные «ломки». Задача руководителя — организовать внедрение перемен таким образом, чтобы избежать их разрушительного действия. Наилучшие способы добиться этого следующие: во-первых, четко представлять себе, какая именно структура требуется в новой ситуации, чтобы жертвы перемен хотя бы видели свет в конце туннеля, во-вторых, как только эти жертвы смиряются с необходимостью приспособиться к новой ситуации, оказать им помощь, организовать обучение или предпринять что-либо еще, чтобы облегчить им адаптацию к новым условиям. Если они не видят, что впереди брезжит свет и что хорошее еще возможно, не исключены болезни или срывы.

Фактор 4 (потребность в социальных контактах)

Люди, обладающие потребностью в социальных контактах, в период перемен, скорее всего, будут искать в общении комфорт и покой. Они не склонны сопротивляться переменам, если только перемены негативно не скажутся на их возможностях социализации. Их реакция на угрозу перемен будет значительно мягче, если есть возможность обсудить с коллегами все события. Это желание поделиться мыслями с другими проистекает из их склонности посредством контактов как-то ослабить то, что воспринимается ими как угроза. Широко известны проводившиеся серии изучения поведения под названием «несчастье любит компанию», которые показали, что люди, ощущающие над собой какую-то угрозу, предпочитают находиться в обществе людей, а не переживать в одиночку. Эти результаты

применимы к более широкой категории людей, а не только к тем, кто испытывает особенную потребность в общении, как индивидуумы с высоким значением фактора 4.

Поэтому руководитель, старающийся провести изменения в рабочей среде или в деятельности персонала с высокой потребностью в факторе 4, обязан отводить много времени всевозможным собраниям, летучкам, включая неформальные (кулуарные) обсуждения. Сам процесс сбора персонала для проведения подобных мероприятий успокаивает и ободряет сотрудников с высокой потребностью в факторе 4, даже если качество информации на этих встречах не слишком высоко.

Фактор 5 (потребность в длительных взаимоотношениях)

Потребность в длительных прочных взаимоотношениях может иметь два исхода. Пока эти взаимоотношения поддерживаются, они могут служить смягчающей поверхностью, на которой персонал переживает перемены, причем взаимоотношения вследствие перемен могут даже упрочиться. Если же изменения угрожают длительным взаимоотношениям, они будут встречать сопротивление персонала. Руководитель должен решить, насколько выгодны и полезны длительные взаимоотношения. Не препятствуют ли они ведению бизнеса, например, не способствуют ли они насаждению неприемлемых методов работы? Если это так, процесс перемен должен осуществляться через коллективное обучение, а если это не представляется возможным, то подобные взаимоотношения следует разрушить с обязательным последующим предоставлением персоналу возможности заново построить их после того, как будут устранены старые шаблоны.

Следует обучить сотрудников основам построения команд, используя как структурную основу обучения новые служебные роли, а также навыкам межличностного общения, чтобы помочь им стать более открытыми для контактов.

Фактор 6 (потребность в признании)

Должным образом оказываемое признание может способствовать большей гладкости прохождения процесса перемен, и напротив, если сотрудники не получают заслуженного признания, это может подорвать любые вводимые перемены. Таким образом, последствия признания или непризнания многократно усиливаются. Ключевой вопрос, который должен решить руководитель, — это в какой степени перемены способствуют или, наоборот, препятствуют признанию заслуг работников. Если нынешний порядок работы обеспечивает высокое признание, работники начнут проявлять беспокойство по поводу перемен. Постоянная позитивно настроенная обратная связь поможет людям пройти процесс перемен при условии, что в новой ситуации у них будет не меньше возможностей завоевать признание, чем раньше. Если сотрудники с высокой потребностью в факторе 6 не получают признания, а также не имеют представления о перспективах получения признания в новых условиях, поскольку руководство не потрудились дать им какие-либо разъяснения по этому поводу, от них можно ожидать по меньшей мере молчаливого осуждения. Аналогично, если нынешний порядок работы содержит мало возможностей для завоевания признания, а новый вводимый режим сможет улучшить это положение, перемены будут только приветствоваться. Самое главное — это вовремя снабдить сотрудников информацией о том, что именно намечено изменить. И наконец, если при существующем порядке работы шансы на признание низки, а после нововведений ситуация либо не изменится, либо ухудшится, то надежды на успех перемен практически нет.

У руководителя могут быть различные приоритеты в области нововведений. Они могут быть направлены на стимулирование сотрудников и обеспечение отличных возможностей для завоевания признания. Здесь потребуется проявить особое внимание к чувствам тех сотрудников, которых коснутся неподвластные им перемены. Их обучение должно основываться на специфике вводимых изменений, будь то новые должности или новый режим работы. Следует также публично объявить о том, в чем будет выражаться признание заслуг в новых условиях.

Фактор 7 (потребность в достижениях)

Если процесс внедрения перемен можно организовать в виде проекта с поддающимися измерению показателями прогресса, то сотрудники с высокой потребностью в достижениях будут с готовностью принимать в нем участие. Если же нововведения имеют беспорядочный характер без четко выраженной направленности или могут просто выйти из-под контроля, тогда возникнут проблемы с работниками, имеющими высокую потребность в факторе 7. Дело в том, что они с самого начала с большим трудом приспосабливаются к условиям неопределенности, возникающим в ходе перемен. Они будут стремиться обуздать, затормозить их, попытаться выразить в измеримых показателях, определить для себя точное направление перемен и затем уже следовать ему. Они могут постоянно испытывать разочарование и неудовлетворенность. Как только им кажется, что они разобрались в ситуации, немедленно оказывается, что они двигались в неверном направлении.

Работники с названной потребностью могут попытаться затормозить или остановить процесс перемен на самой ранней его стадии или сосредоточить усилия на тех аспектах перемен, которые поддаются измерению или точной оценке, тогда как действительно важные элементы нововведений могут быть неизмеримыми и требовать более тонкого внимания и проницательности. В самом разгаре стремительных перемен индивидуум с высокой потребностью в достижениях может почувствовать себя сбитым с толку, неспособным справиться со своей работой, нуждающимся в разъяснении смысла и направления новых тенденций. Но как только ход событий замедляется, ситуация начинает приобретать четко различимые контуры, он овладевает ситуацией, оценивает показатели, устанавливает цели, проявляя при этом недюжинную энергию и энтузиазм и, естественно, делая стремительный прогресс.

Из всего сказанного руководитель может извлечь полезный урок: небрежный подход к внедрению перемен, вероятнее всего, демотивирует сотрудников с высокой потребностью в достижениях и тех, кто сильно нуждается в структурировании и регламенте работы. Таким образом, за одну небрежность он заплатит двойную цену.

Какого рода обучение поможет названным работникам в ходе перемен? Они будут совершенно дезориентированы при отсутствии какого-либо контроля и руководства, будут нуждаться в том, чтобы им разъяснили, что происходит с их работой, должностью, положением. Здесь может помочь объяснение тех аспектов нововведений, которые будут мотивировать их. Это не полностью удовлетворит их, поскольку их чувства сильно накалены; поэтому нелишним будет тренинг на умение расслабиться, сбросить напряжение. Если конечные условия работы, на достижение которых направлены перемены, заранее точно известны, работникам, вероятно, может потребоваться техническое обучение, которое позволит им в новых условиях добиваться поставленных целей.

Фактор 8 (потребность во власти и влиятельности)

Те, кто стремится к влиятельности, обычно любят перемены. Это время максимальных возможностей, особенно если стремление к влиятельности сопровождается четким видением того, что должно быть достигнуто. Настоящее разочарование может постигнуть их, если перемены уходят из-под контроля и их усилия сводятся на нет. Идеальной ситуацией для них является та, в которой достаточно неразберихи, чтобы они могли проявить свою влиятельность, но не настолько, чтобы она не поддавалась контролю! Обучение следует сосредоточить на стратегических аспектах, чтобы их влиятельность реально помогала бы организации, не тормозя и не сбивая с выбранного пути перемен.

Фактор 9 (потребность в разнообразии и переменях)

Уже по определению можно сделать вывод, что работники с высокой потребностью в разнообразии будут приветствовать перемены. Они будут стремиться к переменам изо всех сил; если их работа несколько однообразна или в течение какого-то времени в ней не происходило ничего нового, они, вероятно, сами найдут возможность внести некоторые изменения в свою работу и тем самым оживить ситуацию. Это хорошая новость для руководителя, жаждущего внести изменения: высокая потребность в разнообразии и

стимуляции означает, что перемены не будут рассматриваться как угроза и не вызовут сопротивления. Подобные работники зачастую бывают хорошими двигателями перемен; они подталкивают их, правда, не всегда сознательно, но зато с энтузиазмом. Однако для некоторых перемены не только увлекательны, но и содержат возможность уклониться от своих прямых обязательств по работе. Задача руководителя — проследить, чтобы вводимые изменения не превратились бы для его сотрудников в предмет забавы. Отсутствие четких нормативов в обстановке общей неразберихи, вызванной введением перемен, может сокрыть плохую работу. Руководитель должен обеспечить четкое понимание своим персоналом того, что должно быть сделано. И снова, обучение должно быть сосредоточено на стратегических задачах организации, чтобы обеспечить движение перемен в выбранном направлении.

Фактор 10 (потребность в креативности)

Понятно, что креативность и перемены идут рука об руку. Креативность при этом может быть ненаправленной, стихийной, что добавит неразберихи в потенциальный хаос перемен. Существует опасность, что работники с низкой потребностью в структурировании и порядке и высокой потребностью в креативности могут спровоцировать бесконтрольные перемены. Осторожно сочетая поощрение и ограничения, руководитель может извлечь пользу из способности таких работников генерировать идеи, предотвращая опасность, исходящую от слишком смелых предложений. Одним из очевидных недостатков безудержной креативности является то, что порождаемый ею слишком большой выбор возможностей может парализовать волю некоторых людей, лишив их на какое-то время способности делать выбор.

Индивидуумы с высокими потребностями как в креативности, так и в структурировании (фактор 3) могут утратить работоспособность, если руководство плохо управляет переменами. Их потребность в порядке и регламенте может многократно усилиться, если они испытывают беспокойство, вызванное нескончаемыми переменами. Примером может служить заявление руководства о том, что организация вступает в период перемен, но в настоящее время оно не может предложить ничего более конкретного, чем общие контуры будущего устройства. Это будет восприниматься как угроза, за исключением случаев, когда взаимоотношения руководства и персонала очень крепки, так же как и их доверие организации. И без слов понятно, что креативность данных работников не будет работать на пользу организации до тех пор, пока не удовлетворена их потребность в структурировании.

Креативность, направленная в русло запланированных перемен, может расширить возможности организации и тем самым быть полезной для нее. Роль руководства заключается в том, чтобы правильно сфокусировать ее мощь, не отвергая окончательно более смелые предложения. Обучение персонала должно быть сосредоточено на организационных потребностях.

Фактор 11 (потребность в самосовершенствовании)

Перемены предоставляют возможности для самосовершенствования. Преимущества наиболее очевидны, когда достигнутое в их процессе самосовершенствование совпадает с заранее намеченными целями работника. Если это не так, роль руководителя состоит в том, чтобы помочь ему поставить перед собой новые личные цели. Если удастся добиться успеха, мотивация работника усилится. Если руководителя постигнет неудача, работник будет воспринимать перемены как раздражающий фактор, снижающий его мотивацию.

Если перемены не предлагаются со стороны, работник с высокой потребностью в самосовершенствовании будет сам изыскивать соответствующие возможности. Так, например, руководитель бригады в строительной индустрии, у которого в процессе исследования фактор 11 получил значение 49 баллов, заявил о своем честолюбивом замысле в течение двух лет добиться положения руководителя в промышленности и выяснял, поможет ли ему в этом прохождение курса МВА. По должности он обязан длительное время находиться на стройплощадке, при том, что продолжительность его рабочей недели слишком велика. Он был готов оплатить дорогостоящее обучение в университете, посещать занятия по вечерам и выходным дням, если бы это помогло приобрести ему дополнительные знания и навыки. На низшем уровне его стремление обучаться выразилось в том, что он посещал три курса

обучения: один — по средам, четвергам и пятницам, другой — по выходным, а третий — по понедельникам и вторникам, посещать же еще и четвертый курс обучения, также по средам, четвергам и пятницам, не позволял график работы.

Фактор 12 (потребность в интересной и полезной работе)

Те, кто имеет высокую потребность в действительно интересной и полезной работе, будут сторонниками перемен только в том случае, если это принесет пользу их работе. Для них недостаточно того, чтобы в результате перемен произошло простое расширение их обязанностей или ответственности, так же как и увеличение числа аналогичных по своей сути заданий. Такие люди желают, чтобы вследствие перемен их работа стала более глубокой, в большей степени удовлетворяла их профессиональный интерес. Это означает, что они допускают, чтобы выполнение работы стало более сложным, требовало более высоких технических и профессиональных навыков, а также мобилизации их интеллектуальных способностей.

Например, в процессе проведения исследований нам встретился геолог, работавший на транснациональную нефтяную компанию, у которого показатель фактора 12 имел значение 53 балла. Работа была высокооплачиваемой, он был вполне доволен своими коллегами и условиями работы. Чтобы поступить на эту работу, 18 месяцев назад он со своей семьей переехал в другой город. Геолог нуждался в консультации по дальнейшему развитию своей карьеры, поскольку его беспокоило, что поиски следующего столь же интересного проекта (нынешний проект должен был завершиться через три месяца) не дали ничего по уровню интереса, хотя бы отдаленно напоминающее нынешний проект. Он хотел выяснить, стоит ли ему предпринимать очередной переезд после того, как четыре месяца назад он купил дом, который ему очень нравится, ради интересной работы в другой части Европы, которая удовлетворяла бы его высоким запросам. В процессе беседы с ним стало понятно, что он готов вновь изменить личную и трудовую жизнь, только чтобы избежать работы, не соответствующей его талантам.

Теперь понятно, что люди с высокой потребностью в факторе 12 нуждаются в персональных консультациях по поводу своей работы и карьерного будущего. В приведенном примере руководитель, несущий ответственность за работу этого геолога, должен был постоянно следить за динамикой его потребностей. Сейчас может быть уже слишком поздно, если нет для него интересного проекта, к которому он мог бы подключиться и не менять места жительства и работодателя.

Руководитель, старающийся согласовать потребности работника и организации, постоянно держащий руку на пульсе своего персонала, по крайней мере заранее будет предупрежден о возможности возникновения подобной проблемы или сможет даже предотвратить ее появление. Обучение следует направить на личное консультирование и попытаться упорядочить в одном направлении организационные потребности с потребностями личности в саморазвитии.

Как справляться со стрессом

Определим понятие стресса более детально, но несмотря на то, что стресс может иметь причинами множество внешних факторов, например потерю работы, в данной главе для наших целей мощной внутренней причиной стресса мы будем считать блокирование мотивационных стимулов.

У каждого человека стресс проявляется по-разному. Рассмотрим ситуацию, в которой сотрудник организации должен принимать решения и направлять ход производственных операций, не имея четких ориентиров или инструкций и при отсутствии отлаженной обратной связи в процессе работы над проектами. Такое встречается сплошь и рядом. Если у этого сотрудника низка потребность в структурировании и регламенте работы (фактор 3), а потребность в признании выражена в средней или даже малой степени (фактор 6), он, вероятно, не будет особо беспокоиться из-за отсутствия четкого направления работы или недостатка реакции со стороны руководства. Другой работник с более ярко выраженными

обеими потребностями будет считать свою работу весьма стрессовой. Без четких указаний, да еще с ощущением, что все его усилия пропадают даром, словно проваливаются в черную дыру, не принося никакого признания или хотя бы реакции со стороны начальства, он будет справляться со своим стрессом, как умеет. Осознавая, что он не может просто так поменять работу или работодателя, он, вероятно, снизит интенсивность своих трудовых усилий, скрывая это за показной деловитостью.

Чтобы предупредить стресс у работника с высокими потребностями в структуре и признании, руководитель должен перед началом, а также в ходе выполнения очередной задачи дать ему четкие указания и ориентиры, поддерживать постоянный контакт в процессе работы, а по окончании провести подробный анализ результатов и итогов.

Подобно мотивации, стресс не носит абсолютного характера; все мы рассматриваем некоторые события, безусловно, как стрессовые, например дорожное происшествие. Но все люди существенно различаются как по тому, что вызывает у них стрессовое состояние, так и по тому, как оно проявляется.

Что такое стресс?

В течение долгих лет стресс определяли и описывали с точки зрения воздействия внешних, как правило, физических сил на человека. Впоследствии некоторые теоретики, например Лазарус (Lazarus, 1976), предположили, что восприятие и реагирование индивидуума на стимулы и события являются крайне важными факторами, определяющими возможную его реакцию, и даже то, будет ли данное событие рассматриваться им как стрессовое. Начиная с 1970-х гг. большинство исследователей стали признавать, что на стресс влияют как внешние, так и внутренние факторы. Одно из определений стресса звучит так: «Реакция на внешние или внутренние процессы, достигающие уровней, которые напрягают физические и психологические возможности до предела или запредельно» (Cooper et al., 1988; цит. по Basowitz et al., 1955).

К числу явлений, которые могут послужить причинами стрессов, относятся как внешние факторы, например несчастные случаи, аварии, болезни, так и внутренние факторы, состояние человека, скажем низкое самоуважение, конфликт побудительных мотивов. Ниже перечислены некоторые наиболее частые причины стрессов, но для наших целей наибольший интерес представляет такой фактор стресса, как мотивационные несоответствия (конфликты).

<i>Внешние угрозы</i>	<i>Внутренние угрозы</i>
Несчастные случаи	Мотивационные
Тяжелая утрата	конфликты
Болезни	Беспокойство вследствие
Перенапряжение на работе	внутренних психологических
Недогрузка по работе	процессов
Проблемы семейных	Низкий уровень
взаимоотношений	самоуважения
	Амбивалентность
	Конфликты

Что происходит, когда человек блокирует или отказывается от своих мотивационных потребностей? Многие ощущают дискомфорт; для некоторых людей сами условия их жизни дискомфортны. На какой же стадии дискомфорт перерастает в стресс? В какой момент неполучение того, что мы хотим или в чем нуждаемся, превращается в серьезное препятствие или разочарование? Существуют два разных подхода к решению этой проблемы. Первый подход исходит из того, что некоторые люди приспосабливаются к ситуации, при втором подходе рассуждения основываются на том, что человек не может приспособиться и начинает испытывать стресс. Мы также рассмотрим случай, касающийся тех, кто по причинам,

представляющимся им важными, сознательно препятствует своим мотивационным побуждениям.

Первый подход, подразумевающий, что лишенный чего-либо человек учится обходиться без этого; получая отказы в результате он уже перестает стремиться удовлетворить эту потребность. Нет сомнений, что когда речь идет о физиологических потребностях, отказ имеет мало смысла: ребенок, которого не кормят, не может научиться жить без питания, он начинает болеть и умирает. Если говорить о социальных потребностях, картина менее ясна, но опыт, похоже, подсказывает, что результат будет аналогичным. У ребенка, лишенного любви, брошенного, получающего вместо внимания только жестокое обращение, потребности деформируются; он старается приспособиться к враждебному окружению. Не получая любви, он не сможет распознать ее, оценить или быть способным испытывать любовь по отношению к другим. Его потребность в любви может трансформироваться в более сильное стремление получить немедленное удовлетворение в других областях, в так называемую компенсацию. Человек, у которого было такое детство, может развить у себя потребительский подход к взаимоотношениям с окружающими. Может иметь место и противоположное: люди обладают способностью приспосабливаться, многие с возрастом благодаря уму и здравому смыслу способны преодолеть физически и социально неполноценное детство, научиться принимать и проявлять чувство привязанности, любви, развить в себе способность быть вежливыми и предупредительными, хотя в детстве не видели ничего подобного. Таким образом, однозначного решения проблемы не существует, хотя, вероятнее всего, некоторые люди не могут оправиться от лишения мотивационных потребностей, тогда как другим при определенном усилии над собой это удается.

Второй подход исходит из того, что мотивационная неудовлетворенность вызывает стресс. Предположим, что человек обладает высокой потребностью в интересной и полезной работе. Если на самом деле его работа скучна, состоит из повторяющихся операций, если у него создается впечатление, что она не имеет практической пользы или смысла, тогда он будет испытывать стресс, особенно в долгосрочном периоде. Он будет неудовлетворен, разочарован, скучен из-за того, что сдерживает или отказывается от своей потребности в интересной работе, чтобы зарабатывать деньги. Если к тому же у него низкая потребность в материальном вознаграждении, тогда стресс будет еще более глубоким, поскольку он оказывается в положении, когда приходится отдавать предпочтение тому, что ему неинтересно, жертвуя при этом тем, чего ему более всего хочется.

Состояние этого человека будет несколько лучше, если он нуждается в деньгах по какой-то конкретной причине, например, взял ипотечный кредит и стремится как можно быстрее погасить его, и особенно при условии, что он идет на это сознательно, а также если проблема разрешима за короткий период времени (Festinger, 1957). Подобная стратегия ослабляет стресс, так как это позволяет им держать себя в руках. Поступая подобным образом, человек убеждает себя потерпеть дискомфорт некоторое время ради будущей пользы. Это замещение удовлетворения (отложенное вознаграждение), которому мы учимся еще с детства; те дети, которые не сумели выучиться этому, в дальнейшем будут испытывать множество проблем (Goleman, 1996).

Это напрямую подводит нас к следующим вопросам: «В какой степени мы должны сознательно отказываться от наших мотивационных потребностей?» и «Какую цену мы платим за это?» Коротко можно ответить так: *«Во что бы то ни стало отказывайся от одной или двух потребностей на короткое время во имя будущей выгоды, но никогда не делай этого на долгое время»*. Мы также должны четко осознавать, что делаем и какую цену можем позволить себе заплатить за это.

Одно дело подавлять свою потребность в интересной работе, чтобы заработать деньги на ежегодный отпуск, и совсем другое дело — много лет подряд работать на скучной, но высокооплачиваемой работе, чтобы накопить много денег, не представляя, на что конкретное их потратить. Если вам покажется, что кто-нибудь вряд ли будет делать это, советуем вспомнить, что жизненный выбор диктуется не только мотивационными стимулами. Многие

люди имеют сильнейшее побуждение (уже будучи взрослыми) делать то, что родители внушили им в детстве в качестве правильного поведения; и если их родители воспитывались в обстановке, где бедность и долги осуждались как причина жизненных невзгод и несчастий, то в их сознании высокооплачиваемая работа перевешивает по значимости такие факторы, как социальная удовлетворенность от командной работы или выполнение сложной работы, приносящей удовлетворение. Такие люди могут стремиться получить высокооплачиваемую работу, даже малополезную или неинтересную, позволяя своей преданности семейным ценностям перевешивать их личные потребности. Они предпочитают обрести душевное спокойствие, следуя родительскому завету, вместо того, чтобы удовлетворять свои личные потребности. Выгодой от этого является временное избавление от чувства вины, ценой — разочарование и неудовлетворенность.

Согласно Фрейдю психика делится на три основные области -бессознательное (id), эго (ego) и супер-эго (superego). Бессознательное представляет инстинктивную животную часть природы человека и побуждает его к удовлетворению инстинктивных потребностей. Многие мотивационные стимулы проистекают из подсознания. Эго, или собственное «я», представляет собой конструкцию, позволяющую человеку осознавать себя как личность, отделять себя от других и определять свое уникальное место в этом мире. Супер-эго — это набор правил и предписаний как позитивных, так и негативных, которые накапливаются с жизненным опытом и заимствуются у авторитетных для данного человека личностей; это свод жестких правил, которыми он руководствуется в своих решениях и действиях. Все три области действуют независимо и часто вступают в конфликт друг с другом.

Мотивация связана с подсознанием. Таким образом, родительские наставления могут служить тормозом мотивации. Было бы неплохо считать «инструкции» супер-эго частью мотивации; в конце концов, если у вас есть стремление следовать правилу «Никогда не делай долгов», то, может быть, это компонент вашего мотивационного набора? Что-то, чему вы хотите следовать? Но это не так. Не делать долгов — это то, как вам, по вашему убеждению, *следует* поступать, а не то, как вам хочется. Это очень существенное различие, если мы действительно хотим понять, что такое мотивация, и что в данной книге означает именно то, как вы *хотите поступать*. Отрицание своей природной потребности удовлетворять устремления своего бессознательного может обернуться глубоким стрессом, особенно если речь идет о продолжительном времени.

Механизм стресса

Попробуем понять механизм стресса, в особенности то, почему подавление мотивационного стимула может привести к стрессу. Основная причина заключается в том, что подавленная эмоция приводит к перманентному состоянию возбуждения и затрудняет наступление покоя, необходимое для восстановления телесных и душевных сил.

Одна из наиболее приемлемых моделей для определения и оценки влияния стресса основывается на шкале возбуждения, описанной Райкрофтом (Ruscroft, 1968). На горизонтальной прямой, показанной на рис. 14, представлен последовательный диапазон состояний возбуждения — от слабого в левой ее части до сильного на правом конце.

слабое			сильное			
он	пробуждение	осознание	насторожен ность	обеспокоен ность	осознание угрозы (легкой средней сильной)	потрясение

Рис. 14 Шкала возбуждения

Когда мы спим, у нас отмечается низкий уровень возбуждения. Организм пребывает в экономичном режиме, используя минимум энергии для поддержания функционирования основных систем; в этот период происходит восстановление сил. Двигаясь вправо по шкале Райкрофта, мы достигаем следующего состояния — мы просыпаемся и постепенно переходим к состоянию осознания, вероятно, в это время мы автоматически производим привычные действия, например, умываемся, готовим завтрак (т.е. производим привычные для утреннего времени действия). Далее наступает состояние настороженности, когда мы начинаем осознавать все окружающие условия, стимулы, обретаем способность смотреть по сторонам (сканировать горизонт), стараясь заметить возможные угрозы, но вместе с тем продолжаем действовать на комфортном уровне выполнения некоторой хорошо знакомой задачи, словно ведем автомобиль, подсознательно управляя этим действием. Это состояние известно под названием бдительность.

Нечто неожиданное, и особенно воспринимаемое нами как возможная угроза, скажем, автомобиль, собирающийся выехать в наш ряд с боковой дороги, двигает нас еще правее по шкале возбуждения в сторону легкой или даже сильной угрозы. Достигая этой точки шкалы, мы начинаем испытывать дискомфорт, физические реакции организма на воображаемую угрозу действуют с опережением по сравнению с рациональным мышлением, результат этого мы ощущаем даже кончиками пальцев. Возрастает частота сердцебиения, дыхание становится более поверхностным, и мы испытываем целую гамму неприятных ощущений. Мы уже далеко продвинулись вправо по шкале возбуждения, и наш организм подготавливает нас к классической готовности реагировать на угрозу, которая известна под названием состояние борьбы, бегства или подчинения. Когда мы понимаем, что водитель испугавшего нас автомобиля заметил нас, снизил скорость и угроза столкновения стала куда менее вероятной, мы начинаем расслабляться; начинается процесс медленного движения по шкале назад. К сожалению, обратное движение по шкале к состоянию расслабления занимает гораздо больше времени, чем молниеносная реакция вперед по шкале на угрозу.

Действительно серьезная угроза, скажем, когда мы находимся в горящем автомобиле, заставляет нас стремительно достигать правого края шкалы и может привести к инстинктивной и панической реакциям, если только мы не возьмем себя в руки и не заставим себя думать и действовать рационально, несмотря на страх. При этом быстрое перемещение по шкале вправо сопровождается мощным выбросом энергии. Это позволяет объяснить, почему человек, только что побывавший в стрессовой ситуации, испытывает упадок сил.

Стресс и эффективность действий

Как видно из рис. 15, стресс ослабляет эффективность действий. Поскольку организм имеет тенденцию сохранять энергию, некоторые его функции действуют только в определенном диапазоне шкалы. Например, краткосрочная память не доступна нам, когда мы находимся в состоянии сна. На нее также негативно воздействуют состояния, располагающиеся на правом конце шкалы, что показано на рис. 15 как переход от прямой линии к прерывистой начиная со слабой угрозы и далее вправо вплоть до момента, когда состояние человека характеризуется как потрясение, при котором происходит обрыв этой линии, что означает прекращение действия краткосрочной памяти. Аналогично этому в определенных диапазонах шкалы действуют рациональное и логическое мышление: оно кажется дремлющим, но приходит в действие, когда предстоит решить какую-либо задачу, например, когда мы с утра не можем найти молока, чтобы добавить в кофе и мюсли, и требуется решить, чем его заменить. Аналогично экономична и иммунная система организма. Ее действие начинает ослабляться по мере увеличения уровня угрозы. Начиная с уровня слабой угрозы и далее вирусная и бактериальная защита организма начинает ослабевать, особенно если уровень возбуждения сохраняется длительное время.

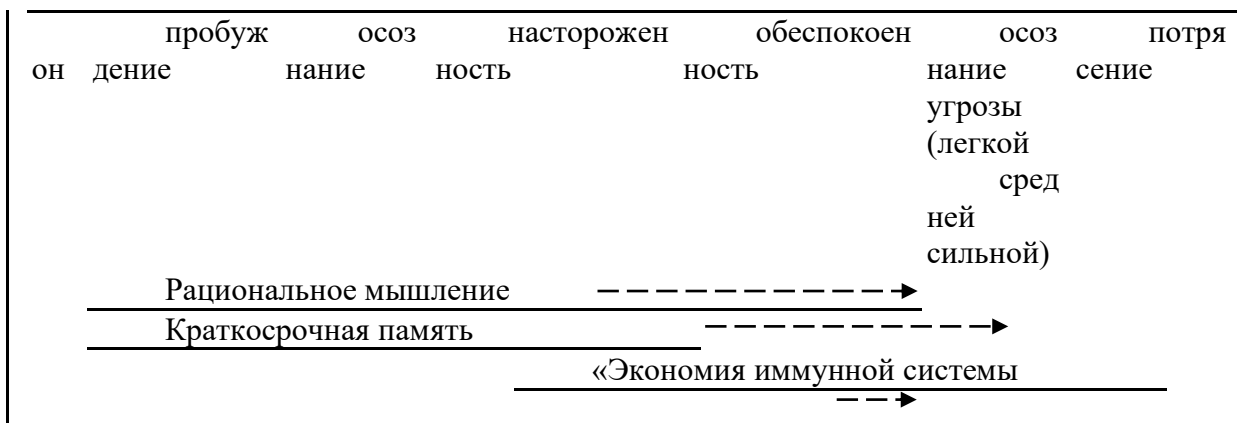


Рис. 15 Эффективность действия физиологических функций

А теперь на этой основе рассмотрим каждый фактор мотивации как причину стресса.

Фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Человек, для которого большое значение имеет материальное вознаграждение, включая деньги, и который вынужден работать на малооплачиваемой работе, вероятнее всего, будет чувствовать себя обиженным и ущемленным. Если он не может поменять работу на более высокооплачиваемую, он, скорее всего, разозлится на своего шефа и станет предпринимать всевозможные усилия, чтобы обеспечить себе более комфортное самочувствие. Одной из возможностей, открывающихся перед ним, может быть мошенничество: от открытого воровства («Это лишь часть того, что мне причитается по праву») до кражи рабочего времени, в том числе, за счет удлинения перерывов, от актов мелкого саботажа до выполнения работы менее качественно, чем он способен. Здесь возникает проблема как для работодателя, так и для самого работника. Он сокращает свои трудовые усилия, наказывая своего работодателя.

Человек, не имеющий высокой потребности в материальном вознаграждении, не будет испытывать стресс, если его труд высоко оплачивается, но может страдать, если компания использует вознаграждение как заменитель других привлекательных аспектов работы. Очень высокая оплата нудной однообразной работы не может служить компенсацией на длительный период времени, как доказывали Герцберг и другие исследователи на примере профессиональной и управленческой деятельности (Herzberg, 1966). Интересно, а испытывает ли человек стресс, если его работа оплачивается избыточно высоко? Вероятно, да. Чувство вины от незаслуженно получаемого вознаграждения создает дискомфорт, но работник может адаптироваться таким образом, чтобы избежать этого чувства. Первым возможным проявлением этого является показная сверхзанятость. Тот, кто постоянно жалуется на сверхзагруженность, скорее всего, является не слишком занятым по работе.

Фактор 2 (физические условия работы)

Если человек с высокой потребностью в комфортных условиях вынужден работать в грязном, мрачном помещении со сквозняками, шумным оборудованием и беспрестанно звонящими телефонами, он будет испытывать стресс. Это очевидно. Но какой вывод можно сделать, если индивидуум работает в относительно удобном офисе и все равно его показатель данной потребности высок? Вероятно, чтобы ощутить комфорт, ему нужно, чтобы пол был устлан густым ворсовым ковром? А может быть, это компенсирующая потребность, скрывающая что-то, что вызывает у него ощущение дискомфорта в рабочей обстановке? Один из респондентов в ходе нашего исследования, женщина, у которой показатель потребности в факторе 2 составил 63 балла, указала, что проблемы с окружающей обстановкой нет, а просто ей не нравится, как ее начальник ведет себя по отношению к ней и ее коллегам. В мотивационном профиле не предусмотрен пункт, где можно указать антипатию к начальству, и, возможно, она просто выразила свое отношение к руководству в этой графе, отнеся к «условиям работы» «трудовые взаимоотношения».

Среди тех, у кого потребность в данном факторе низка, никто, похоже, не испытывал стресса от чрезвычайно комфортных условий работы! Если кто и решил «нажать личный

капитал» на своей толерантности к плохим условиям работы, то ни одна организация не вознаградила еще своих работников за это. Как правило, вознаграждение получают те, кто работает в комфортных условиях.

Фактор 3 (структурирование)

Те, кто имеет высокую потребность в названном факторе и вынужден работать при отсутствии четкой структуры работы, правил и установленных порядков, будут испытывать стресс, проявляющийся беспокойством. Его сила может выражаться целой гаммой состояний — от слабого беспокойства, выражающегося смутным желанием побольше узнать о том, что им поручено сделать, до сильного беспокойства, например общего замешательства, вызванного слишком широким выбором возможностей. К сожалению, работники с высокой потребностью в регламенте и структурировании редко способны самостоятельно избавиться от этого беспокойства. На первый взгляд кажется очевидным, что человек, которому, например, дана новая и незнакомая компьютерная программа, должен прочитать руководство по ее использованию, опробовать ее так и этак, а затем погрузиться в нее и начать работать. Всякое беспокойство, вызванное недостатком соответствующих знаний об этой программе, будет рассеиваться по мере накопления опыта работы, человек постепенно обретет нужные навыки и уверенность в себе. Но на самом деле не так все просто. Для людей с высокой потребностью в факторе 3 свойственно просто зачарованно (тупо) сидеть, уставившись взглядом в незнакомый предмет. По терминологии Хофстеде (Hofstede, 1994), касающейся попыток избежать неопределенности, «все новое и неизвестное таит в себе опасность». Вместо того, чтобы попытаться снизить уровень своего беспокойства рациональными действиями, подобные индивидуумы застывают в бездействии, постепенно становясь все более зависимыми. Они ищут помощи у окружающих.

Наоборот, работники с низкой потребностью в структурировании испытывают стресс, будучи вынужденными придерживаться строгих правил и процедур. Более того, работа в рамках строго установленных процедур, к тому же ограниченная жесткими правилами, вызывает у таких людей серьезные проблемы. Отсутствие потребности в структурировании имеет важнейшую оборотную сторону: потребность в свободе. Если такому работнику не предоставлена свобода действий, он вынужден подавлять свою потребность в свободе, испытывая при этом неудовлетворенность и разочарование. Известно, что любой конфликт отнимает энергию, а внутренние конфликты забирают ее вдвое больше, поскольку человек расходует ее, во-первых, на попытку уйти от угнетающей действительности, а во-вторых, на взвешивание негативных последствий обретения свободы и на подавление желания освободиться.

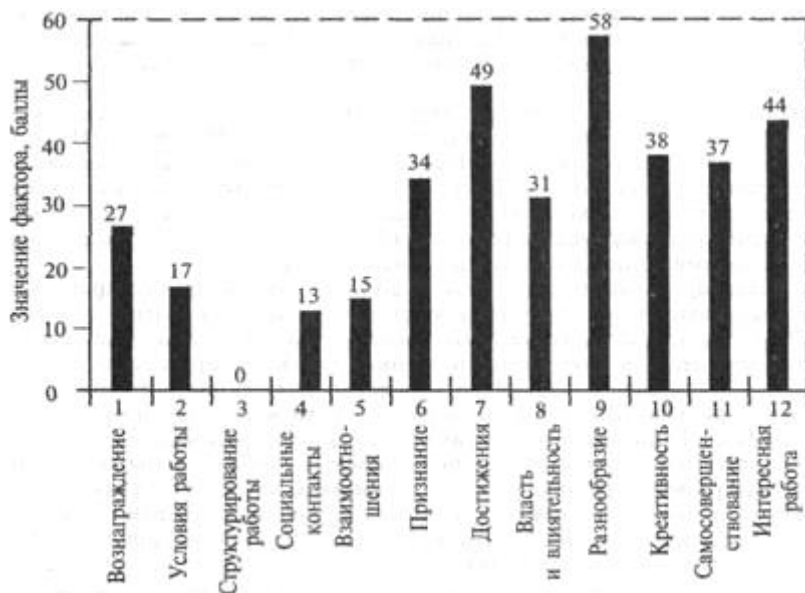


Рис. 16. Мотивационный профиль Дэвида

Эта дилемма вперед/назад может быть проиллюстрирована следующим примером. Дэвид, проработав всего десять месяцев, был уволен по сокращению штатов. Используя связи и знакомства в этой сфере, он через три месяца после увольнения нашел новое место. Это была одна из руководящих должностей в крупной национальной компании. Зарботная плата и дополнительные льготы были гораздо выше, чем на прежней работе. Через четыре месяца работы он стал возвращаться домой сильно уставшим. Он решил, что эта усталость связана с тяжелой дорогой — ежедневно он затрачивал по полтора часа, чтобы добраться до работы, и столько же, чтобы вернуться домой. На шестой месяц он вернулся домой и объявил, что подал заявление об уходе. И добавил, что уйдет сразу же по истечении положенного срока отработки. Никакой другой работы у него на примете не было, зато были крупные финансовые обязательства. Через четыре дня после этого Дэвид почувствовал прилив энергии. Все время, оставшееся до увольнения, он проработал с энтузиазмом. Его мотивационный профиль представлен на рис. 16.

Все объясняется тем, что, стремясь как можно быстрее решить проблему своего трудоустройства и польстившись на хороший пакет материального вознаграждения, Дэвид не придавал должного значения своей потребности в свободе (низкое значение фактора 3) и своей высокой потребности в разнообразии и внешней стимуляции (высокое значение фактора 9). Он испытывал сильный стресс от разочарования, вызванного существовавшей в компании бюрократией и отсутствием свободы действий, что мешало ему ощущать удовлетворение от высокого материального вознаграждения и безопасности работы в крупной стабильной компании. При отсутствии у него потребности в факторе 3 стабильность рабочего места не представляла для него ценности. Усталость Дэвида объяснялась большими затратами энергии, которую он расходовал на подавление своей неудовлетворенности. Как только он подал заявление об уходе, уровень его энергии начал возрастать. Он как будто открыл для себя новые возможности и осознал наконец свои истинные потребности.

Фактор 4 (социальные контакты)

У человека с высокой потребностью в социальных контактах стресс возникает, если он вынужден долгое время работать в одиночестве. Если он получает удовлетворение от присутствия и одобрения коллег, то изоляция становится для него очень болезненной.

Наоборот, работники, имеющие крайне низкую потребность в общении с другими, могут испытывать дискомфорт и даже страдать, если условия их работы сопряжены с интенсивным социальным взаимодействием с коллегами. Здесь следует проявлять осторожность при определении того, какой именно род социального взаимодействия является стрессовым. Простое присутствие коллег не представляет проблемы, и низкое значение фактора 4 вовсе не означает, что такой человек является затворником и способен работать только изолированно

от других. В данном случае критически важным моментом является поведение окружающих. Если они не только присутствуют, но слишком активно претендуют на внимание, время и энергию индивидуума с низкой потребностью в факторе 4, он начинает воспринимать их как навязчивый и раздражающий фактор. Такие люди не любят того, что они называют пустой болтовней. По их мнению, на работе следует разговаривать только о работе. Для других людей такие разговоры имеют большое значение, причем независимо от того, о чем конкретно идет речь, их цель — облегчить социальное взаимодействие и тем самым поддерживать взаимоотношения с коллегами.

Фактор 5 (взаимоотношения)

Работники с высокой потребностью в длительных взаимоотношениях успешнее всего работают в стабильных рабочих командах, где могут хорошо узнать своих коллег. Вероятно, было бы слишком смелым выдвинуть предположение, что человек с высокой потребностью в этом факторе будет испытывать стресс, если ему придется работать с большим количеством людей в условиях, не позволяющих сформировать длительные взаимоотношения, но скорее всего в подобных условиях он будет работать менее эффективно, чем мог бы при благоприятном стечении обстоятельств. В конце концов, люди могут строить взаимоотношения и в нерабочей сфере, и они, как правило, наиболее важны для них. Возможным исключением из этого правила может стать человек с высоким показателем фактора 5, у которого нет близких взаимоотношений за пределами работы. Но действительно ли население Великобритании, все более склонное к одинокой несемейной жизни, удовлетворяет свои потребности во взаимоотношениях в рамках своей работы, пренебрегая дружескими и семейными узами? Вот вопрос, который следовало бы изучить подробнее!

Вполне возможно, что человек, обладающий низкой потребностью во взаимоотношениях, может испытывать стресс, будучи вынужденным работать в тесной близости с коллегами. Но гораздо более вероятно, что он будет стремиться избегать принудительных тесных взаимоотношений, стараясь как можно реже контактировать с коллегами и всеми способами дистанцируясь от них, если не физически, то духовно. Существует множество людей, отвергающих идею о том, что взаимоотношения между коллегами по работе должны выходить за профессиональные рамки, причем до такой степени, что их жизнь вне работы даже не подлежит обсуждению. Интересно отметить, что подобное мнение выражают и некоторые из тех, у кого низка потребность в факторе 5. Это можно объяснить тем, что они либо уже удовлетворяют свою потребность во взаимоотношениях, либо предпочитают жизнь отшельника. Похоже, разница в том, что первые допускают существование иных взглядов на этот вопрос, а вторые своим поведением снижают межличностные взаимоотношения.

Фактор 6 (признание)

Люди, нуждающиеся в признании, стремятся получить его, и чем выше эта потребность, тем менее они разборчивы в средствах завоевания признания. Для них уровень стресса возрастает, если их поведение не вызывает видимой реакции у шефа или у тех, кто считается в организации авторитетными лицами, и даже у всего общества в целом. Отсутствие реакции на свои действия данный человек воспринимает как нечто худшее, чем отрицательную реакцию. В конце концов это означает, что ему все-таки уделили внимание, заметили. Больше всего такие люди боятся вакуума, «черной дыры», в которой исчезают все их усилия и энергия. Это вполне приемлемое средство, если требуется заставить человека отказаться от нежелательного стиля поведения. Однако удивительно, как много руководителей игнорируют потребность людей во внимании; им кажется, что если они не могут сообщить своему подчиненному ничего положительного, то лучше вообще ничего не говорить. Именно подобный недостаток внимания и обратной связи вызывают дискомфорт.

Что же это за стиль руководства, когда начальник изрекает: «Я скажу вам, когда вы что-то сделаете не так»? Таких руководителей обычно критикуют за их негативизм, но им можно предъявить и более серьезные претензии. Если вы как руководитель только тогда обращаетесь к подчиненным, когда они совершают ошибки, это значит, что вы игнорируете их хорошую

работу и тем самым упускаете возможность закрепить эффективные трудовые усилия. Однако еще более беспокоит то, что вы уделяете им внимание только тогда, когда они работают плохо. Поскольку все мы нуждаемся во внимании, то у тех, кто нуждается в признании (не стоит забывать, что медиана и мода распределения этого фактора составляют соответственно 36 и 35 баллов, т.е. эта потребность достаточно широко распространена), вы рискуете закрепить негативную модель поведения. Если вы сомневаетесь в этом, прислушайтесь в любом супермаркете, как раздраженные мать или отец угрожают раскапризничавшемуся ребенку: «Если ты не прекратишь сбрасывать эти банки с полок, я ...», затем такие же пустые угрозы следуют по поводу другой шалости ребенка. Так можно наблюдать, как малыша «натаскивают» на дурное поведение т.е. «награждают» родительским вниманием, пусть негативным, в ответ на любой проступок.

Те, для кого фактор 6 имеет мало значения, не испытывают стресса, если их замечает или хвалит начальство; это им почти безразлично. Стрессовой ситуацией для них может стать публичная или чересчур сентиментальная похвала или если на них обращено всеобщее внимание и им приходится действовать на глазах у большого числа людей. Многие из них наделены внутренней системой ценностей и встроенным механизмом уверенности в себе, что позволяет им самим оценивать любые свои действия или поступки. Они не нуждаются в оценках окружающих и могут даже негодовать по этому поводу.

Фактор 7 (стремление к достижениям)

Работники с высокой потребностью в достижении поставленных целей могут испытывать дискомфорт в ситуациях, когда отсутствуют четкие ориентиры работы, что лишает их возможности наметить собственные цели. Такие ситуации возможны в организациях, имеющих весьма неясные цели и там, где стимул к достижениям подменяют псевдоцели. Такие люди могут испытать стресс, когда цели, к достижению которых их всячески поощряли, внезапно меняются, и особенно когда причины изменения не поддаются логике.

У тех, кто лишен подобной потребности, стресс может не возникнуть, особенно когда достижение намеченных целей не просто поощряется, а ставится неременным условием, хотя при этом они не испытывают никакого подъема или энтузиазма. Недостаток энтузиазма, однажды замеченный, может стать причиной вторичного стресса, если руководитель пытается изыскать другие стимулы, возможно, даже негативные («Или вы выполните намеченные на этот месяц показатели, или вам снизят вознаграждение»).

Фактор 8 (власть и влияние)

Угнетение потребности влиять на других может возникнуть в ситуации, когда наделенный ею работник понимает, что к его мнению не прислушиваются, или когда он бессилен повлиять на рабочие условия либо на решения, принимаемые другими. Оно может выражаться целой гаммой состояний — от легкого раздражения на мелкие бюрократические препоны, до более серьезных случаев, когда их пожелания и потребности попросту игнорируются.

Для тех, кто не обладает ярко выраженной потребностью оказывать влияние, стресс может возникнуть в случае, если на них возложена ответственность за других. Примером может служить ситуация, когда персонал подотчетен такому работнику и его успешная работа зависит от того, насколько успешны они. Очень многие руководители имеют подчиненных, которые им подотчетны, но на которых они на самом деле не желают оказывать влияние. Это не означает, что подобные руководители стремятся к тому, чтобы их персонал плохо работал; они предпочли бы, чтобы персонал хорошо работал сам по себе, без всякого вмешательства с их стороны, и особенно без постоянного вмешательства.

Фактор 9 (разнообразие и перемены)

Работники с высокой потребностью в разнообразии и переменах могут испытывать неудовлетворенность от скуки, ведь существует множество чрезвычайно скучных занятий. Даже интересная работа может содержать рутинные операции и задачи. Люди с высокой потребностью в данном факторе избегают стресса, просто не выполняя скучных операций,

зачастую себе же во вред, поскольку эти дела имеют обыкновение накапливаться и потом, чтобы разгрести этот завал, приходится прикладывать много сил и тратить много времени. Кстати, те, у кого слово «долги» вызывает зевоту, имеют весьма низкий порог толерантности к скуке. Руководители, которые пытаются заставить подобных работников выполнять свою долю рутинной работы, обрекают себя на решение одной из наиболее энергоемких задач из всех, какие только может предложить организация. Вероятно, они потерпят неудачу, разве что будут постоянно оказывать на неповинующегося сильное давление. Те, кто проводит тренинги по рациональному использованию управленческого времени, знают о бесполезности попыток воздействовать на работников с высокой потребностью в факторе 9, пытаясь призвать их заставить себя регулярно выполнять рутину, они знают также, что в длительной перспективе негативные методы не срабатывают, а позитивные (типа «Поощряйте себя после выполнения каждого пункта вашей рутинной работы») редко могут предложить достаточное вознаграждение, чтобы заставить их преодолеть свою инерцию. Есть один вариант, позволяющий задействовать их стремление к разнообразию, — возложить на них ряд последовательно сменяющих друг друга коротких рутинных операций. Это может несколько помочь, но не будет действовать в долгосрочной перспективе, особенно если подобный индивидум достаточно интеллектуально развит.

Люди с низкой потребностью в разнообразии и переменах испытывают стресс в условиях реорганизации больших перемен, вызывающих больше тревожений, чем они способны перенести. Их задача состоит в том, чтобы сохранить свое привычное место в комфортной нише, когда весь мир, казалось бы, сговорился, чтобы вытеснить его оттуда. Проблемы могут вызвать любые перемены — от домашних потрясений (переезда в другой дом, отъезда и приезда родственников, изменения режима жизни и т.д.) до перемен на работе (реорганизация, внедрение новых процессов и процедур, уход с работы, приход новых членов команды, нарушения рабочего ритма, изменение характера взаимоотношений с коллегами и знакомство с новыми сотрудниками). Стресс возникает от череды перемен, когда человек пытается приспособиться к каждой новой ситуации, устанавливая для себя новые правила только для того, чтобы все опять нарушилось. При этом одна перемена, но достаточно существенная, вызовет у них менее сильный стресс. Тогда примирение с нововведениями, приспособление к ним и соответствующая переориентация происходят более быстро.

Фактор 10 (креативность)

Те, у кого высока данная потребность, будут, очевидно, испытывать стресс, если их работа не предполагает свободы творческого мышления или даже простого обдумывания новых идей. Это соображение может быть верным в отношении очень большого количества людей. Работники с низкой потребностью в креативности, наоборот, если работа предполагает проявление креативности, будут ощущать постоянное давление, но непродолжительное время, поскольку их недостаточная эффективность приведет к тому, что в скором времени их или переведут на другой участок, или уволят. Мы предполагаем, что все люди изначально креативны, если находятся в соответствующих условиях, и многие из тех, кто считает себя некреативным, возможно, имели негативный опыт, когда их креативность была подавлена. Вероятно, креативность — это то, что недооценивается нашим обществом, и если прочие свойства имеют тенденцию быть более высоко оцененными обществом, как, например, способность давать правильные ответы на множество проблем, то неожиданный, нетривиальный или другой ответ обычно отвергается как неправильный.

Фактор 11 (самосовершенствование)

Некоторые работники с высоким показателем фактора 11, а именно с потребностью в самостоятельности, независимости и карьерном росте, будут испытывать стресс от заданий, не дающих свободы действий. Жесткие и имеющие строгие предписания условия работ вызывают у них дискомфорт, так же как и определенный тип организационной культуры, препятствующий проявлениям инициативы и поощряющий зависимость. Руководитель с авторитарным стилем управления, оставляющий своим сотрудникам мало шансов оказывать влияние на свою собственную работу и даже просто высказывать свое мнение о

том, как ее следует выполнять, будет, вероятно, удивлен низкой эффективностью работы тех, у кого высока потребность в факторе 11.

Те работники, у которых низок показатель этого фактора, не будут испытывать стрессов и создавать проблем, если им предоставится возможность контролировать свою работу, влиять на нее, а также совершенствоваться в рамках своей должности: вряд ли они воспользуются этим шансом, разве только это не потребует от них каких-либо усилий.

Фактор 12 (интересная и полезная работа)

Индивидуумы с высокой потребностью в этом факторе должны иметь очень высокое значение соответствующего показателя, чтобы он превысил медиану (43 балла) и моду (41 балл). Стремясь к интересной, полезной и благодарной работе, но будучи вынужденными работать там, где господствует прагматичность, они будут испытывать стресс и отчужденность. Работа, не представляющая для них интереса и не имеющая очевидных положительных или полезных элементов или результатов, тяжело сказывается на них. Не имея возможности уволиться, они могут стать деструктивным фактором, особенно если интеллигентны и скучают; они будут апатичными, если добросовестны по природе, будут пребывать в депрессии или отсутствовать по болезни, если не решаются на открытый бунт либо из-за страха потерять место, либо в попытке успокоить совесть.

Те, у кого подобная потребность низка, не будут испытывать никаких проблем. Если на них свалится интересная и благодарная работа, она вряд ли вызовет у них состояние стресса. Исключение составляет работник с очень высокой потребностью в материальном вознаграждении (фактор 1), а если у него также низка потребность в факторе 12, то он не будет приветствовать появление дополнительного интереса к работе или ее социальной пользы за счет вознаграждения и льгот. Конечно, имеется множество рабочих мест, где заработная плата и социальный пакет крайне незначительны. Например, добровольный труд вообще не приносит материальной выгоды.

Заключение

В целом, люди развили в себе способность справляться с кратковременными стрессами, но более длительные стрессовые состояния могут вызвать у них затруднения, особенно если они не способны время от времени сесть и успокоиться, восстановить силы и расслабиться, чтобы стресс постепенно прошел. Наиболее труднопреодолимыми являются непрерывные стрессы, либо внешние, как, например, длительная и несущая разрушительные перемены корпоративная реорганизация, которая негативно сказывается на работе, либо обусловленные внутренними причинами, возможно, домашними неурядицами, которые невозможно разрешить и которые тянутся неопределенно долго. Индивидуальный мотивационный профиль дает надежную возможность определить тип стресса, который будет в разных обстоятельствах испытывать данный человек.

Работа в команде

Мотивационные профили разных работников существенно различаются между собой, поэтому руководитель, заинтересованный в формировании рабочей команды и ее успешной работе, может извлечь для себя пользу из понимания аспектов мотивации, связанных с динамикой процесса развития команды, а также тех проблем и выгод, которые обусловлены мотивационными стимулами, присущими разным людям.

Формирование и построение команды

Начинать с самого начала — это удивительная, редко выпадающая возможность. Настоящее начало, начало с нуля, предполагает, что вы можете четко определить задачу команды, по своему усмотрению подобрать людей, которые обладают индивидуальными способностями, навыками, опытом и правильной мотивацией. Но это не все — выбирать следует таких людей, мотивационные профили которых показывают, что они будут успешно работать в команде, не с одним или двумя ее членами, а со всей командой в целом. Работники, отобранные в качестве кандидатов для участия в команде, должны осознавать собственную мотивацию, это позволит им правильно оценить тот факт, что другие не только могут, но и

будут работать очень по-разному. Они должны почувствовать, что их потребности понятны и что их уникальный вклад в общее дело будет по достоинству оценен. Это видно на следующем примере.

Правдивая история

Двум старшим менеджерам одного из департаментов местного самоуправления поручено спланировать и провести крупную реорганизацию. Цель вводимых перемен — экономия средств и более полное удовлетворение потребностей населения за счет улучшенного и более целевого обслуживания. Численность персонала департамента — 600 чел.

Более старший по должности менеджер — директор департамента, назовем его *A*. Второй менеджер, его назовем *B*, руководит отделом обслуживания населения и в отсутствие *A* исполняет его обязанности, являясь его заместителем. Их мотивационные профили представлены соответственно на рис. 17 и 18. Рассмотрим сначала мотивационный профиль *A*. Главные черты его натуры — стремление к признанию (на 12 баллов выше моды для этого фактора), стремление к достижению целей (на 15 баллов выше моды этого фактора), а также потребность в разнообразии и стимуляции (на 8 баллов выше моды). Для *A* характерны низкие потребности в структурировании — на 22 балла ниже моды и до некоторой степени в креативности — на 7 баллов ниже моды. *A* представляет собой работника с низкой потребностью в структуре и регламенте, с высокой потребностью достигать поставленных целей, жаждущего признания. С таким низким показателем фактора 3 этот работник нуждается в большой свободе действий и проявляет значительную толерантность по отношению к большой неопределенности. Высокие потребности в разнообразии и стимуляции означают, что он, вероятно, будет стремиться внести изменения в любую работу, которая ему поручена, просят его об этом или нет.

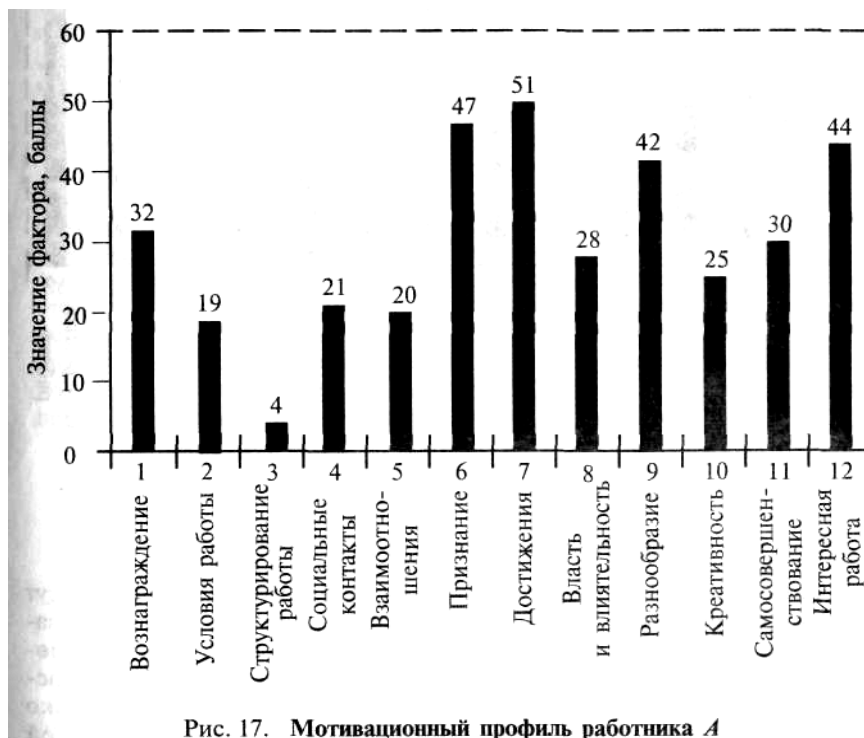


Рис. 17. Мотивационный профиль работника *A*

До некоторой степени мотивационный профиль личности *B* совпадает с мотивационным профилем *A*. Его отличительными чертами являются стремление к достижениям (на 8 баллов превышает моду данного фактора), а также потребность в разнообразии и стимуляции (на 19 баллов выше моды). Как и *A*, он мало нуждается в структурировании работы — этот показатель на 12 баллов ниже моды. У обоих менеджеров низкие потребности в креативности — на 12 баллов ниже моды. Это еще одна личность с низкой потребностью в структуре,

развитым стремлением к достижениям и отчаянной потребностью в разнообразии и стимуляции.

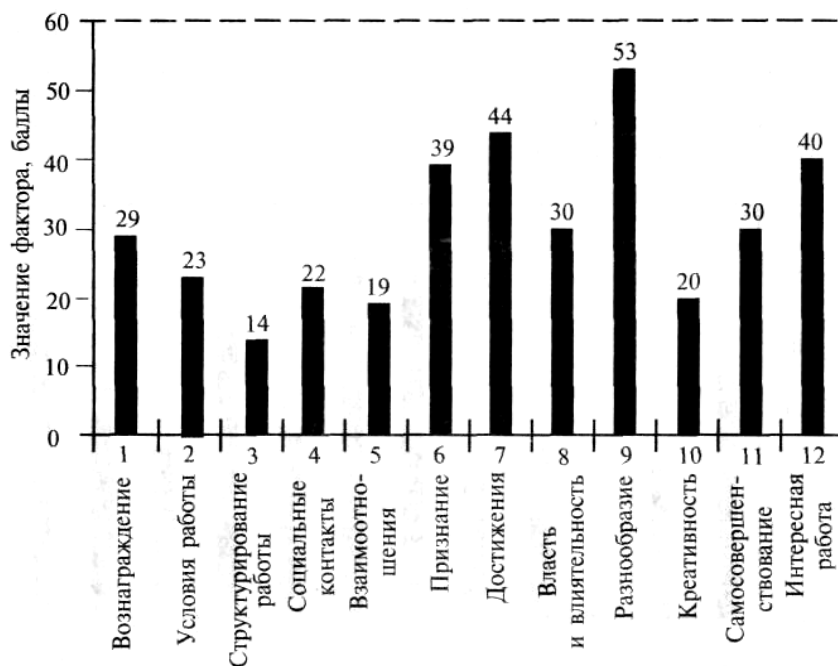


Рис. 18. Мотивационный профиль работника В

Если соединить этих двух людей, они в некоторых аспектах будут дополнять друг друга. Во-первых, они подойдут к переменам и к задаче реорганизации с удовольствием, и не испытывая особого беспокойства. Пока это хорошо. Они будут готовы произвести широкомасштабные стремительные изменения, поменять все, что только поддается изменению. Не сдерживаемые потребностью в четкой структуре, они будут выдвигать идеи, касающиеся общей картины в целом, смогут наметить лишь ее общие черты, не давая себе труда уточнить детали. Наипервейшая задача для них — все поставить с ног на голову, самая последняя — оставить все как есть. Они рассматривают перемены как положительный фактор, предоставляющий множество возможностей и шансов. Если они приостанавливаются, чтобы обсудить возникшие трудности, то подходят к решению проблемы с точки зрения того, как ее избежать, подавить или избавиться от нее. Спротивление других они будут преодолевать, отбрасывая их доводы под предлогом того, что это устаревшие и реакционные взгляды.

По мнению наших отчаянных энтузиастов, перемены должны быть быстрыми, а планы — краткосрочными. Они не будут даже пытаться для начала создать прототип модели перемен или протестировать эту модель, внедрив в нескольких отделах департамента. Они внедряют сразу целостную картину как действующий рабочий эксперимент в реальном масштабе времени. Все возникающие проблемы они просто сметают со своего пути или загоняют под ковер. Если возникнут реальные трудности и станет невозможным игнорировать глупость или непрактичность какого-либо аспекта их плана перемен, наш энергичный дуэт притормозит, сделает паузу, все обдумает и попробует действовать по-другому. Как и ранее, новые изменения не будут заранее тестироваться.

По мере развития событий до персонала численностью 600 чел. доводятся все изменения. Чтобы ввести сотрудников в курс дела, оба руководителя в самом начале процесса объявили о грядущих широкомасштабных переменных, как в организации обслуживания, так и в оказании услуг населению, не забыв отметить, что перемены эти сильно отразятся почти на всех работниках. В качестве метода ознакомления персонала с предстоящей реорганизацией было выбрано общее собрание, на котором руководство объявило, что временные рамки первой фазы реорганизации составляют семь месяцев. Далее было заявлено следующее (собрание состоялось в середине мая):

Последней датой для первой стадии реорганизации будет 16 декабря. Мы пока не готовы сообщить вам, как будет организован новый порядок оказания услуг, через какие пункты обслуживания они будут действовать, чем они будут отличаться от ныне действующего порядка; мы также пока не можем сказать вам, какую именно работу вы будете выполнять, где именно и с кем именно. Но одно мы можем утверждать с полной определенностью: *Какую бы работу вы не выполняли сейчас, через семь месяцев ваша работа будет другой и ее местоположение будет другим.*

Поскольку большинство сотрудников проработали на этой работе более 25 лет, все время в одном и том же помещении и с одними и теми же давнишними коллегами, подобное заявление вызвало среди них смятение и беспокойство. Напряжение продолжало нарастать и в течение двух последующих месяцев, и хотя А и В ежемесячно проводили общие собрания, на которых постепенно раскрывали некоторые детали своего плана перемен, они так и не коснулись самого главного вопроса, так волновавшего работников. Этот вопрос в обобщенном виде можно сформулировать так:

Неважно, что представляют собой нововведения в общем и что такое улучшенные услуги за меньшие деньги, меня волнует, с кем я буду работать, и где я буду работать 17 декабря?

Спустя еще два месяца произошла забастовка.

В этот критический момент в управленческую группу был введен третий человек, некто С, мотивационный профиль которого представлен на рис. 19.

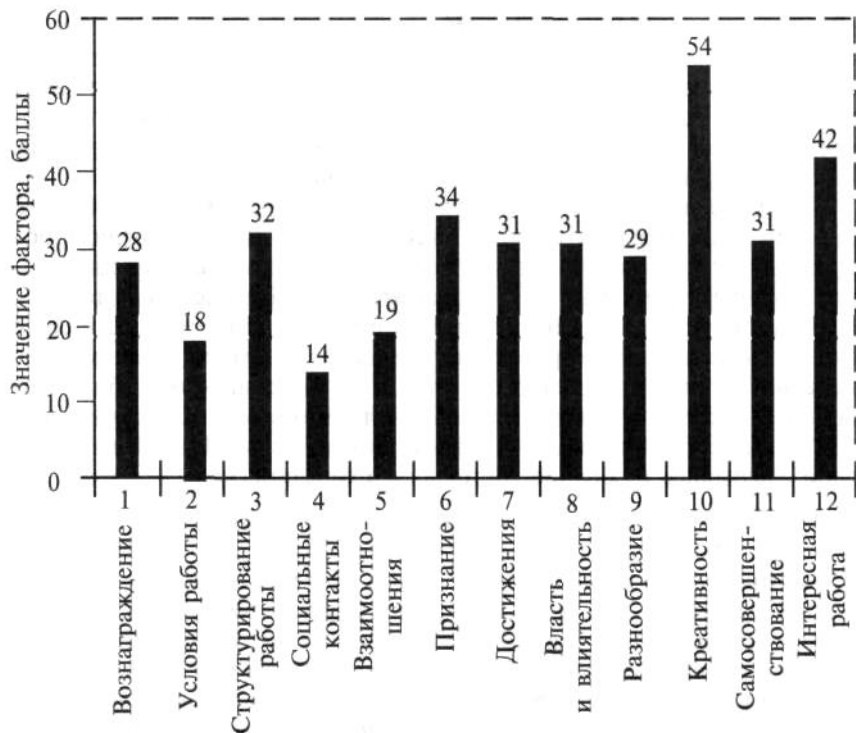


Рис. 19. Мотивационный профиль работника С

Основные характеристики С — потребность в структурировании работы (на 6 баллов выше моды) и креативность (22 балла выше моды). Наиболее очевидной низкой потребностью являются социальные контакты (ниже моды на 13 баллов). С — менеджер, обладающий достоинствами, которые могут существенно дополнить дарования нашего дуэта, если они, конечно, позволят ему. У него более высока потребность в структурировании и порядке, чем у них, хотя ее значение превышает моду распределения всего на 6 баллов. Он способен проявить большее терпение при разработке планов и уточнении деталей. Он также склонен проявлять симпатию к сотрудникам, у многих из которых потребность в структурированности еще выше и которые считают руководящий тандем слишком уж приткким и не признающим

никаких правил. *C* обладает чрезвычайно высокой потребностью в креативности, том качестве, которого *A* и *B* явно не достает.

С появлением *C* мы уже имеем группу. Теперь первые двое должны подстроить свой привычный двусторонний диалог к очень отличающемуся от них третьему собеседнику. Наказанные за свою прыть забастовкой и прочими трудностями, *A* и *B* готовы слушать *C*, особенно когда это касается предложений по введению перемен и предотвращению сопротивления персонала и прочих проблем. Это хорошая новость и с этого момента может начаться конструктивная командная работа. К сожалению, *A* и *B* простые смертные, подверженные ошибкам и движимые мотивационными стимулами, сильно отличающимися от стимулов *C*. После начального периода благих намерений эти двое склонны вернуться к своей обычной манере руководства — «слон в посудной лавке». *C* напомнит им о необходимости обнародовать суть и последствия их действий так, чтобы это было понятно персоналу, за что эти двое станут воспринимать его как надоедливого зануду, даже обструкциониста, и отпускать в его адрес замечания типа: «Мы пригласили вас, чтобы вы помогли, а не мешали нам»; «Если нам понадобится кто-то, чтобы тормозить, мы непременно обратимся к вам» и т.д.

C не является единственным источником креативных идей, но мог бы быть их неисчерпаемым кладом. По некоторым причинам, таким, как низкая потребность в социальных контактах, он не способен достаточно ясно ознакомить группу со своими идеями. Если он что-то предлагает и это отвергается, он, вероятно, не будет настойчиво пытаться протолкнуть свою идею. В данной команде его идеи могут даже и не быть услышанными. Мотивационные профили *A* и *B* отражают скорее способность к действиям, нежели к размышлениям. Для этих двух руководителей единственный способ найти реальную основу для улаживания проблем состоит в том, чтобы с самого начала признавать особенности своих мотивационных профилей и их влияние на процесс групповых обсуждений, а также их проявления в случае, если они не осознаны и не признаны.

Когда позже к этой команде присоединился четвертый член, некто *D*, характер взаимодействия внутри команды вновь изменился. Мотивационный профиль *D* (рис. 20) раскрывает личность с высокой потребностью оказывать влияние на других и низкой потребностью в

признании заслуг. Если *D* обладает достаточным опытом и зрелостью, он мог бы стать в этой команде председателем. Обладая средней потребностью в структурировании, новый член команды смог бы проявлять терпимость к поведению *A* и *B*, но при этом испытывать соблазн все регулировать и организовывать таким образом, чтобы удовлетворять свою высокую потребность во влиятельности.

Итак, мы построили команду. Прогнозировать ее поведение и характер внутреннего взаимодействия ее членов — задача трудная, здесь нет гарантии успеха, но, рассматривая этот случай, мы убеждаемся в том, что если команда составлена целенаправленно, у нее есть шанс на успешную работу. Однако мотивационный профиль может помочь вам даже в том случае, если состав команды сформировался на основе случайной агломерации. Если каждый ее участник осознает свои мотивационные тенденции и их особенности, а также и мотивационные особенности других, то по крайней мере взаимопонимание может стать основой согласованных методов совместной работы.

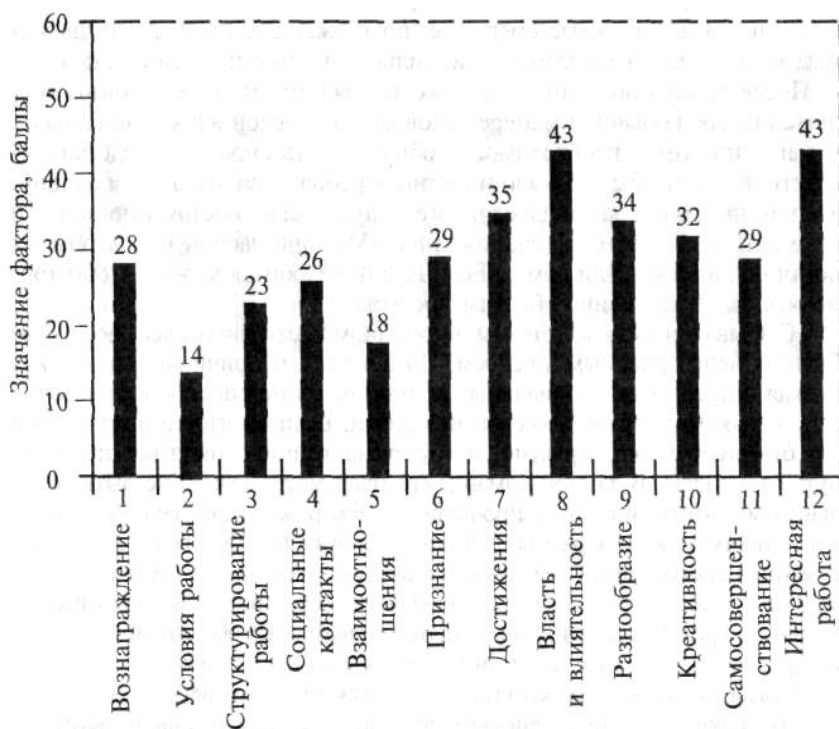


Рис. 20. Мотивационный профиль работника D

Начало работы

Как правило, формирование команды диктуется текущими условиями: существует группа, в которую вводят новых сотрудников с знаниями и опытом, представляющих то подразделение организации, которое в данный момент востребовано. Очень редко людей в команду подбирают исходя из их знаний и технических возможностей, и личных качеств и мотивационных потребностей.

Построение команды начинается с выбора ее первого члена; каждый новый добавляется в основном для уравнивания и дополнения командных потребностей в соответствии со все более ужесточающимися требованиями к профессиональным качествам, нежели к личностным характеристикам. Часто вообще происходит нелепица, как, например, почти нереальные требования, возникшие при подборе команды из семи участников и последующем поиске подходящей кандидатуры на то, чтобы просто стать восьмым ее участником. Подобный проблемно-ориентированный целенаправленный подход к построению команды обычно приводит по мере расширения команды к возрастанию трудностей общения.

Существует ли альтернатива? Да, есть и другой способ построения команды: отобрать и подготовить компетентных и опытных исполнителей, не забывая при этом удостовериться, что они либо обладают развитыми навыками межличностного общения, либо потенциально способны успешно обучиться этому. Их профили можно использовать, чтобы помочь им выработать подход к работе и возможные варианты взаимодействия с другими членами команды. Можно выбрать практически любой метод отбора людей в команду в соответствии с их опытом и знаниями, будучи уверенными, что при оказании некоторой поддержки участникам этой группы они успешно будут работать вместе.

Это — признание реалий организационной деятельности, в рамках которой просто не бывает такой роскоши, как возможность построения команды на основе идеальной матрицы навыков, личностных профилей и ролей, сформулированных Белбином (Belbin, 1981). Как правило, организации вынуждены работать (естественно, в краткосрочной перспективе) с теми, кто, обладая необходимыми знаниями и навыками, имеется в их распоряжении. Обучение каждого работника пониманию собственного мотивационного профиля и его возможного воздействия на других, а также воздействия других на него, делает возможной эффективную работу в командах, даже если отсутствует идеальное сочетание личностных

мотивационных профилей. Если же есть возможность выбора, мы бы рекомендовали руководителям попытаться сбалансировать персональные профили и стоящие перед командой задачи и одновременно принять во внимание внутренние потребности процесса жизнедеятельности команды. Например, если команда призвана достигнуть конкретной цели, в ней должны присутствовать работники с высокой потребностью в достижениях; если требуется проявлять влияние, в команду следует ввести тех, кто стремится к власти и влиятельности и т.д. Руководитель может облегчить процесс развития команды, обеспечивая глубокое понимание всеми ее членами и особенно ее лидером межличностных процессов, которые обуславливают динамику развития команды. И даже в этом случае можно ожидать проблем, но все-таки найден общий язык, который команда может использовать для обсуждения возникшей проблемы, а это дает ей хорошие шансы находить решения в особо сложных случаях.

Команду покидает один из ее участников

Когда один из участников покидает команду, как правило, стараются оперативно заменить ушедшего. Это требуется, чтобы сохранить темп работы и ее бесперебойность и сделать нарушение рабочего ритма команды как можно более коротким. Если не предполагается производить замену выбывшего, всегда остается возможность скорректировать распределение работы: руководство полагается на то, что оставшиеся члены команды возьмут на себя исполнение обязанностей выбывшего сотрудника. При удачном стечении обстоятельств команда сможет принять на себя дополнительную нагрузку. Руководство, естественно, должно признать необходимость свежего взгляда на работу команды в целом. Наилучшим образом этого можно достичь путем рассмотрения следующих проблем и постановки ряда вопросов.

Во-первых, в состоянии ли команда проявлять гибкость? Для того, чтобы команда была гибкой, несколько ее участников или весь состав должны быть способны и готовы изменить свой стиль поведения. И не только это: каждый работник, изменяющий свое поведение, нуждается в реальных изменениях поведения других членов команды, а не просто в декларировании этого факта. Если другие участники команды идут дальше, позитивно реагируя на новый стиль поведения, перемены возможны. Следует учесть и некоторые другие требования.

- Новый тип поведения должен быть уместным в рамках новых обстоятельств или новых потребностей команды.
- Старый или неподобающий стиль поведения должен быть вообще устранен или сведен к минимуму.
- Когда новый стиль поведения перестает быть полезным, он, в свою очередь, также должен быть отвергнут.
- Групповое поведение устанавливается очень быстро, и будучи однажды сформированным, сопротивляется переменам (Tuckman, 1977).

Существует один вопрос первостепенной важности как для руководителя, так и для участников команды: Кто решает, когда настало время перемен?

Прочие соображения заключаются в следующем.

- Что предпринимает команда в отношении того участника, который не меняет свой стиль поведения и (или) препятствует в этом другим? На этот вопрос нет однозначного ответа, но...
- Мы не можем механически заменить одного из участников команды новым человеком, предполагая при этом, что новичок будет идеальной кандидатурой на освободившееся место.
- Несмотря на то, что новый участник команды по своим качествам не уступает старому, в любом случае замена участника команды потребует некоторой корректировки действий всей команды.
- Мы не стремимся к тому, чтобы новые члены команды обладали точно теми же качествами, что и те, кто работал в ней до них (разве что предыдущий состав команды продемонстрировал исключительно успешную работу); как правило, процесс смены со става

команды предполагает, что новый ее участник всегда будет вести себя иначе, чем его предшественник.

- Решение проблемы смены участника команды предполагает ряд мер.
- Оставшимся участникам команды непременно следует изменить свое поведение и не только по отношению к новому участнику, но и по отношению друг к другу.
- Результаты изменений непредсказуемы; сложная динамика взаимодействия участников команды непременно вызовет к действию непредвиденные силы, и к этому следует быть готовыми.
- Требуется отвести время для формирования взаимоотношений нового состава команды.
- Может быть, целесообразнее в преддверии перемен сменить всю команду, чем заменять одного ее члена.

Прежде чем принимать решение о введении в состав команды новых членов следует составить общую картину их мотивационных потребностей. Если воспользоваться приведенным примером, то представим себе присоединение к деловому содружеству *A* и *B* третьего партнера с пониженной потребностью в структурировании, регламенте и правилах и повышенными потребностями в достижениях, разнообразии и стимуляции. Такой триумвират, конечно, добьется поставленной цели, но, вероятно, под лозунгом «пленных не брать», что может привести к крупномасштабным разрушительным последствиям. Любая попытка сгладить подобное безрассудное поведение путем введения в создающуюся группу нового участника с иным мотивационным профилем, особенно человека с высокой потребностью в порядке и регламенте, может не принести результата. Так, присоединившийся последним участник этой группы, некто *D*, должен будет использовать всю свою влияние, чтобы достичь результата, а это чревато для него стрессом, поскольку его попытка может обернуться неудачей.

Исследования процесса принятия решений доказывают, что группа демонстрирует тенденцию к принятию более экстремальных решений, нежели отдельный ее участник, проявляя большую склонность к риску при необходимости решить определенный вопрос (Wallach et al., 1962). В группе подобные мотивационные тенденции многократно усиливаются, что приводит не только к перекосам в ее деятельности, но и к появлению команд, считающих себя непобедимыми.

Первым правилом при отборе нового участника команды является напоминание всем ее участникам об их мотивационных потребностях и об очевидных несоответствиях мотивационных стимулов. Следующий шаг — перевести эту осведомленность в плоскость знания того, какие действия следует предпринять, чтобы предотвратить, избежать и нейтрализовать проблему мотивационных несоответствий. Возможно, некоторым участникам команды будет нелегко усвоить это. Например, индивидуумы с низкой потребностью в структурировании наилучшим образом могли бы послужить своей команде, если бы ограничили свое стремление к свободе путем усвоения некоторых организационных и структурных требований. Они зачастую могут осознавать эту потребность, но следующий логический шаг, а именно практическое проявление самодисциплины с целью обуздать свое мощное стремление к свободе и заставить себя действовать в рамках правил и процедур, может оказаться непосильным для них. И именно здесь тренинг и оказание помощи доказывают свою полезность при построении команды: даже малейшие проявления желаемого поведения можно отмечать и поощрять: «Джон — молодец, он не приступил к разработке очередной детали проекта, интересной только для него, а помог Саре закончить работу над основными принципами работы команды». Может показаться, что это слишком уж незначительный уровень, но следует помнить, что крупные сдвиги в поведении работника начинаются с подобных мелких шажков, сопровождаемых частым и умелым поощрением.

Эволюция команды

Сейчас рассмотрим пять стадий развития команды и взаимодействие сильно выраженных мощных мотивационных стимулов на каждой из этих стадий. Эти стадии эволюции команды предложены Тукманом (Tuckman, 1977) и включают:

- 1) формирование (осознание);
- 2) столкновение (конфликт);
- 3) нормализацию (сотрудничество);
- 4) эффективность (производительная деятельность);
- 5) затухание (распад, разъединение).

Далее рассмотрим характерные особенности каждой стадии.

1. Формирование

Члены команды должны уяснить себе цели, настроить себя на обязательность их достижения, да и просто познакомиться друг с другом. Но знакомство друг с другом еще не означает формирования команды, для этого нужна совместная деятельность по выработке общих целей, которые и придают смысл команде. Люди должны понимать, каково место команды в рамках организации и какова их роль в достижении поставленных целей. Для этого они обращаются к лидеру команды, который разъясняет им их задачи, а затем формируют подгруппы. Следует обсудить любые личные проблемы или возражения участников команды, которые могут отвлекать их от выполнения обязательств. Итогом первой стадии эволюции команды является принятие участниками команды друг друга в качестве таковых, за которым следует формирование отношения преданности командным целям.

Ключевыми мотивационными стимулами являются следующие. Фактор 8 (влиятельность) направлен на установление разделяемого всеми видения общей картины, причин и целей деятельности команды. Участники с высокой потребностью в факторе 3 (структурирование) стремятся уяснить себе правила работы и ожидаемые нормативы поведения и ощущают неопределенность или беспокойство. Те, у кого данная потребность низка, наоборот, не испытывают никаких волнений. Работники, у которых высока потребность в факторе 7 (стремление к достижениям), в присутствии тех, кто, по их мнению, превосходит их в этом, могут быть пассивны, поскольку Цели до сих пор не установлены. Их начальный вклад в общее дело ограничивается тем, что они нервно барабанят пальцами, страдая от бездействия и избытка энергии, которую некуда направить. Если в команде отсутствует кто-либо, превосходящий их в этом, они могут сжигать свою энергию любым способом, например, работая в сфере своих интересов или привлекая работника с высокой потребностью в структурировании для работы под своим руководством. Такое поведение может принести пользу команде, а может и не принести, — это вопрос случая.

Те, у кого высока потребность в факторе 4 (социальные контакты) и факторе 5 (стабильные взаимоотношения), обращают свое внимание на человеческие качества участников команды. Для них главный вопрос звучит так: «А комфортно ли я чувствую себя в окружении этих людей?» Обладатели высокой потребности в факторе 9 (разнообразие) радуются возможности перемен. Наделенные высокой потребностью в факторе 11 (самосовершенствование) спрашивают себя, чему можно будет научиться и чем можно управлять, и если такая возможность существует, у них формируется преданность командным целям. При отрицательном ответе на их вопрос они будут просто проявлять толерантность по отношению к команде. Работники с высокой потребностью в факторе 12 попытаются определить, совпадают ли цели команды с их личными целями. Если нет, мы получим минимальный уровень преданности и лояльности команде. Те, у кого особенно высока потребность в факторе 1, будут оценивать перспективы получения материального вознаграждения за работу в команде. Участники команды, которые особенно стремятся к фактору 6 (признание), постараются найти возможность доказать собственную значимость.

2. Столкновение

Стадия столкновения в ходе эволюции команды — это та стадия, на которой естественным образом выявляются конкуренция и конфликты между ее участниками. Ведь работники должны приспособиться к потребностям команды. Чтобы обеспечить себе защищенность, они создают группировки с людьми, которых идентифицируют как сходных с собой. Возникает конфликт вокруг проблем лидерства. При этом ключевыми вопросами являются: «Как нам следует действовать?», «Как позиционируется положение каждого из нас

в группе?» На данной стадии построение команды включает осознание и открытое конфликтное противостояние мнений на уровне задач команды, а также выслушивание и попытку понимания на уровне взаимоотношений. Важно, чтобы группа поощряла расхождение взглядов и мнений и позволяла выражать несогласие. Это будет способствовать прояснению общего замысла и общих намерений, а также выявлению наиболее эффективных методов совместной работы.

На этой стадии обладателям высокой потребности в факторе 8 вновь отводится ключевая роль: это и хорошо и плохо. Плохо в условиях соперничества, когда работник пытается навязать команде свои собственные идеи ее развития. Напротив, это хорошо, когда работник действует как катализатор, помогая другим членам команды сделать правильный выбор среди всего разнообразия возможных вариантов. Человек с высокой потребностью в факторе 3 (структурирование работы) совершенно теряется из-за всеобщей неопределенности, но, если повезет, он может направить свою энергию на выработку или корректировку правил, касающихся наиболее актуальных направлений деятельности команды. Проблема заключается в том, что подобное «правилотворчество» может начаться слишком рано, еще прежде, чем команда окончательно определит свои перспективы и образ действий, и, конечно, раньше, чем будут намечены конструктивные варианты решения поставленных перед командой задач. Работник с низкой потребностью в факторе 3 может проявить конструктивность и помочь выработать правила, хотя возможно, что он поступит иначе и не примет никакого участия в обсуждении. Человек с высокой потребностью в факторе 7 (стремление к достижениям) все еще будет пребывать в состоянии беспокойства, вызванного сохраняющейся неопределенностью, в ожидании более четкого формирования конкретных целей работы или потихоньку займется чем-либо. Обладатель повышенной потребности в факторе 9 (разнообразие и перемены) будет получать истинное удовольствие от общей неразберихи и даже может не быть полностью конструктивным (инстинктивно стараясь продлить стадию общей неопределенности). Тот, кто стремится к самосовершенствованию (фактор 11), продолжит поиск возможностей для обучения. Человек с высокой потребностью в факторе 12 (интересная и полезная работа) попытается сместить цель, поставленную перед командой, в сторону своих собственных целей. Обладатель высокой потребности в факторе 6 (признание) обдуманно сохраняет свободу действий, однако начинает испытывать неудовлетворенность от отсутствия возможностей привлечь внимание к своей персоне. Носитель креативности (фактор 10) использует всю свою проницательность и интуицию, стараясь синтезировать основные процессы предстоящей деятельности. Индивидуумы, наделенные потребностями в факторах 4 и 5 (социальные контакты и взаимоотношения), будут играть главную роль в поддержании общения в рамках команды.

3. Нормализация

На этой стадии вырабатываются основные нормы, те не писанные, но подразумеваемые с общего молчаливого согласия правила поведения, которые группа выбирает для себя. Основной вопрос на повестке дня — сотрудничество, и каждый участник группы с готовностью принимает и анализирует вклад остальных. Возникает целый поток идей и креативных предложений; группировки исчезают; каждый участник команды осознает отведенную ему роль и уясняет, какой вклад в общее дело от него требуется. Это та самая стадия, на которой с наибольшей эффективностью можно использовать работу Белбина (Belbin, 1981). Наиболее уместной формой поведения становится привлечение всех участников команды к выработке решений, признание и уважение их индивидуальных особенностей. В лучшем случае на данной стадии все участники команды становятся более коммуникативными, готовыми идти на обоюдные контакты.

Начинают вступать в свои права обладатели высокой потребности в факторе 3; они стремятся систематизировать правила и ожидаемый характер поведения. Следует проследить, чтобы их активность не представляла угрозы для жизнеспособности команды и не позволяла игнорировать креативные возможности. Работники с потребностью в факторе 7 обретают большую раскованность по мере того, как все четче обозначаются конкретные рубежи; они

начинают действовать в направлении достижения командных целей. Если все идет хорошо, то вскоре со стороны этих работников можно ожидать огромного выплеска энергии. Владелец высокой потребности в факторе 8 осуществляет общее наблюдение за ходом работы, в лучшем случае стремясь добрыми советами поддерживать «корабль на плаву», в худшем же случае пытаясь устанавливать свои правила и подавлять инициативу. Владелец стремления к фактору 1 старается манипулировать установленными правилами, чтобы извлечь из них наибольшую пользу для своего кармана. Тот, кто движим стремлением к признанию (фактор 6), усваивает основные правила поведения и уже хорошо представляет себе, что делать, чтобы привлечь к себе внимание. Владельцы потребностей в факторах И и 12 к этому моменту либо уже поняли, что команда будет работать в направлении, желаемом для них, и тогда можно ожидать от них высокой ответственности и лояльности, либо тянут время, медлят, просто обозначая деятельность. Носитель фактора 9 (стремления к разнообразию и переменам) может начать испытывать скуку.

На стадии нормализации некоторые мотивационные стимулы могут оказывать влияние, имеющее негативные последствия для команды. Владельцы высоких потребностей в структурировании и порядке (фактор 3) и в достижениях (фактор 7) будут толкать команду к быстрому выполнению основных пунктов плана действий команды, и если какой-либо пункт уже выполнен, они будут изо всех сил сопротивляться каким-либо изменениям в нем, даже рациональным. В экстремальном случае группа также установит для себя жесткие правила поведения, причем настолько, что они будут жестче обычно подразумеваемых неписаных правил. Они могут стать настолько действенными, что любой нарушитель будет немедленно наказан всей командой. В этом смысле команда должна стремиться к золотой середине между дезорганизацией, вызванной отсутствием каких-либо правил и норм и заставляющей затрачивать невероятные усилия и время на выполнение работы и принятие решений, и косностью застывших правил, которые только создают ненужные барьеры и могут стать врагом любой деятельности.

4. Эффективность

Не все команды достигают этой стадии эволюции. В успешных командах от участников требуется использование всего своего потенциала и тесное сотрудничество друг с другом в интересах достижения целей. На этой стадии возникает подлинное взаимодействие и взаимное доверие. Высокая степень взаимного доверия делает участников команды очень уязвимыми, но ни один из них не станет нечестно пользоваться этим. Главным в деятельности команды становится поиск решения проблем; личные проблемы на первый план не выносятся. Осуществляется экспериментирование с целью достижения оптимальных результатов, ошибки и провалы не приводят к взаимным обвинениям и склокам. Налицо энтузиазм и забота о поддержании темпов деятельности, а также глубокая преданность группе. К этой стадии основные вехи деятельности команды уже установлены, что позволяет фиксировать и отмечать успешное достижение очередного рубежа.

Когда команда достигает данной стадии, можно ожидать, что фактор 8 действует в направлении делегирования полномочий, и тогда его владелец возвышает, а не подавляет остальных. Фактор 7 обеспечивает полную преданность работе и стабильную бесперебойную деятельность с четким осознанием того, что требуется от его владельца. Если он при этом может положиться на остальных, это будет отличный командный игрок. В противном случае он может превратиться в одиночку, точно исполняющего свои обязательства и не пытающегося приспособиться к общекомандным процессам. Если владелец высокой потребности в факторе 6 получает желаемое признание от своих коллег по команде, он вносит щедрый вклад в общее дело, но если его игнорируют, он может впасть в депрессию или действовать разрушительно для команды. Владелец фактора 3 будет проявлять последовательность, тщательно и аккуратно вести учетную документацию и следить за соблюдением сроков. Если он также обладает высокой потребностью в факторе 10 (креативность), то будет и источником довольно полезных идей. К сожалению, эти идеи могут слегка запоздать, так как команда уже миновала стадию мозговой атаки и ее члены уже

пришли к общему мнению относительно правильных действий. Здесь мы имеем неиспользованный упущенный потенциал, который мог бы принести пользу, если бы на более ранней стадии эволюции команда создала бы некоторую основу стабильности, в которой нуждается подобный работник. Факторы 11 и 12 (стремление к самосовершенствованию и к интересной работе) будут вносить позитивный вклад, если уж команда сумела достичь стадии 4. Это означает наличие совпадения между их потребностями в самосовершенствовании и в интересной работе и тем, чего призвана достичь данная команда. Что касается обладателя высокой потребности в факторе 1, то при использовании системы материального стимулирования на индивидуальной основе его действия могут иметь разрушительные последствия для команды, но если его вознаграждение определяется в соответствии с системой материального стимулирования по коллективной схеме, то он может стать продуктивным участником команды. А мысли обладателя высокой потребности в факторе 9 (разнообразие и перемены) уже давно далеки от дел команды. Мудрая команда успевает воспользоваться энергией и талантами этого своего участника задолго до наступления четвертой стадии своего развития.

5. Затухание

Стадия затухания наступает после завершения выполнения основной задачи команды, а также при введении в ее состав нового члена или при постановке новой задачи. Некоторые команды не прекращают своего существования на стадии пять, а плавно переходят вновь на стадию один. Задачей пятой стадии является признание и оценка эффективности деятельности команды. Формальная процедура закрытия полезна для участников команды, у них остается чувство удовлетворения от хорошо выполненной работы. Оценка достижений команды обеспечивает немаловажную обратную связь, касающуюся эффективности работы ее участников и сложившихся рабочих отношений. Участники команды могут испытывать сожаления по поводу прекращения ее существования, но эти сожаления следует подавить, чтобы сотрудники могли перейти к следующей работе.

Фактор 7 (стремление к достижениям) позволяет своему обладателю расслабиться и испытать чувство глубокого удовлетворения собой, но ненадолго, поскольку он толкает работника к новым свершениям. Обладатель потребности в признании (фактор 6) радуется завершению, с удовольствием выслушивает похвалы и счастлив сделать для себя выводы из мягкой конструктивной критики. Обладатель фактора 1 планирует переход к следующему сулящему деньги заданию. Весьма комфортно в процессе анализа деятельности команды чувствует себя обладатель высокой потребности в факторе 3, но у него начинает зарождаться беспокойство по поводу того, что случится, когда команда окончательно распадется. Обладатели потребностей в факторах 11 и 12 подводят итог тому новому, чему им удалось обучиться, и оценивают степень интересности выполненной работы, одновременно прикидывая, чем заняться дальше. Носитель высокой потребности в факторе 9 уже покинул команду, мысленно, если не физически. Обладатель потребности в факторе 10 обдумывает, каким образом можно было бы лучше сделать все то, что уже сделано, представься подобный шанс снова. Потребность в факторе 8 заставляет своего владельца испытывать сожаление родителя, когда его любимое чадо повзрослело и покидает отчий кров.

Из сказанного следует вывод, что при частичной смене состава команды следует уделять внимание не только мотивационным профилям тех, кто остается, но также мотивационным особенностям и обязательности новичков, а также той стадии эволюции, на которой находится команда в этот момент.

Обучение и совершенствование

Следует еще раз подчеркнуть, что успех совершенствования находится в руках того, кто совершенствуется, а роль помощника-профессионала состоит в том, чтобы обеспечить соответствующие условия. Цель данной главы — показать суть того, что способствует эффективному оказанию помощи работнику в процессе совершенствования. При рассмотрении этой темы нам предстоит:

- определить, что понимается под совершенствованием и обучением;
- сделать обзор взаимоотношений между потребностями индивидуума и потребностями организации;
- определить, полезна ли в этом требуемая организацией компетенция;
- напомнить себе о приемлемых стилях изучения;
- оценить важность значений показателей мотивационного профиля работника.

Можно помочь совершенствующемуся работнику, объяснив ему, что процесс совершенствования имеет комплексный характер и что на это потребуется не меньше времени, чем на изучение ценообразования, стратегий и т.д.

Что подразумевается под совершенствованием и обучением?

Рассмотрим различие между совершенствованием и обучением.

Обучение воспринимается как процесс, необходимый для приобретения навыков и умений, связанных с конкретным управленческим уровнем или ролью (например, составление и контроль исполнения сметы), совершенствование руководящих кадров рассматривается как расширенный образовательный процесс, посредством которого работник знакомится, формирует или приспосабливается к взглядам, мнениям, ценностям, обрядам и ритуалам более высокого управленческого уровня в пределах организации. Совершенствование управленческих кадров как таковое может включать или не включать в себя формальное обучение, а может также осуществляться человеком самостоятельно (Robinson, 1986).

Так следует ли при использовании мотивационного профиля делать различие между обучением и совершенствованием? В зависимости от конкретного случая. Использование мотивационного профиля требует времени, которое наиболее эффективно будет использовано для определения сути процесса совершенствования данного индивидуума. Так, например, если профиль показывает отсутствие у индивидуума потребности в правилах и структурировании работы, то не следует подвергать его тщательному обучению технологиям делопроизводства и документооборота. У него имеется встроенный защитный механизм, который не позволит нам сделать это! Разрыв между его способностью усвоить курс технического обучения и его потребностью в структуре, почти несомненно, будет слишком велик. Использование мотивационного профиля для определения потребностей работника в совершенствовании практически всегда подскажет нам все, что следует знать о его потребностях в обучении.

Это возвращает нас к цели совершенствования. Мы не считаем, что оно поможет изменить основные черты мотивационного профиля индивидуума. Мы полагаем, что это может быть возможно только в краткосрочной перспективе. В долгосрочном плане оно вызовет сильнейший стресс: человек всегда будет испытывать стресс, если мотивационный профиль его работы не совпадает с его личным мотивационным профилем. Следовательно, мы стремимся к тому, чтобы:

- использовать мотивационный профиль для совершенствования работника;
- помочь человеку осознать влияние его мотивационного профиля на возможности совершенствования и на эффективность выполнения им своей работы;
- помочь человеку определить степень, в которой ему требуется перестроить свою работу и даже свой отдых, чтобы пик эффективности его деятельности проявлялся именно в рамках работы.

Взаимоотношение между потребностями работников и потребностями организации

Эта тема требует существенного внимания. Наша забота как руководящих работников состоит в том, чтобы установить соответствие между индивидуальными и организационными потребностями, а это означает, что организация получает пользу по мере того, как люди, работающие в ней, удовлетворяют свои потребности. Если удовлетворены потребности человека, но отсутствует польза для организации, то это плохой бизнес. Наша задача как специалистов по мотивации состоит в том, чтобы, во-первых, определить все то, что требуется организации, а во-вторых, определить индивидуальные потребности и навыки персонала и попытаться найти наилучший способ уравновесить их. Кто-то может обладать сильным стремлением к проявлению влияния, и организации могут потребоваться люди с таким

стимулом, но если человек технически некомпетентен, его влияние на организацию может действовать разрушительно. Первое требование состоит в том, чтобы либо установить наличие этих технических навыков, либо определить возможность их приобретения. Второе требование заключается в том, чтобы определить, сможет ли организация использовать имеющиеся у работника мотивационные потребности. Как это сделать, рассмотрено в главе «Отбор персонала». При определении мотивационных потребностей может помочь компетентность работника, если он обладает ею. Если мотивационные потребности работника соответствуют организационным, то можно подумать и о персональной мотивации.

Будет ли полезна организационная компетентность?

По данным Индустриального общества (Industrial Society, 1996), наилучшее описание компетентности предложено Бозмом и Спарроу (Boam and Sparrow, 1992) и звучит следующим образом: «набор моделей поведения, которыми необходимо обладать исполнителю на определенной должности, чтобы компетентно выполнять свои задачи и функции». Далее перечисляются преимущества компетентности.

- Более эффективный труд: когда работа выполняется компетентным работником, он четко представляет себе те производственные стандарты, выполнение которых от него требуется.

- Регулирование системы управления человеческими ресурсами в соответствии с требованиями бизнеса: обеспечивается основа систем HR, которые фокусируют внимание на стандартах и нормативах выполнения работы, призванных совершенствовать как работников, так и бизнес.

Организации, имеющие хорошо разработанный набор требований к компетентности работников, всегда будут в лучшем положении, по крайней мере для того, чтобы приступить к обсуждению проблемы мотивации своих сотрудников. В их распоряжении — четко сформулированные требования к поведению каждого работника как на его собственном уровне, так и на более высоких по отношению к нему уровнях организации. В качестве примера можно привести грамотно составленный компанией Vickers plc набор требований к компетентности работающих в командах, начиная с положений типа: «Предпочитают собственную компанию. Стремятся работать сами» и заканчивая более конкретными положениями типа: «Обеспечивает четкое понимание участниками команды своей роли и обязанностей». Обратимся к другому примеру: на одном конце перечня требований к компетентности работников — «Предпочитают самостоятельно решать проблемы», на другом — «Активно поддерживают и участвуют в командной работе в пределах собственной команды с целью совместного поиска решений проблем».

Знание четких требований к поведению работника позволяет более глубоко проникнуть в те мотивационные потребности, которые наиболее эффективно могут поощрять желаемое поведение. Так, в приведенных примерах те, кто «обеспечивает четкое понимание участниками команды своей роли и обязанностей», вероятнее всего, должны обладать повышенным стремлением к влиятельности, а это позволяет использовать для дальнейшего анализа соответствующий раздел главы, посвященной отбору персонала.

Существующие методы обучения

Прежде чем приступить к рассуждениям о совершенствовании управленческих кадров, следует вспомнить о том, какие существуют методы обучения. Наилучшим образом эту обширную тему в сжатом виде представили Хани и Мамфорд (Honey and Mumford, 1992). Они выделяют четыре метода обучения:

- *Активист*, полностью и непродвзято отдающийся новым впечатлениям. Он получает удовольствие от этого процесса здесь и сей час и счастлив немедленно начать руководствоваться вновь при обретенным опытом.

- *Отражатель*, предпочитающий держаться сзади, тщательно обдумывая и взвешивая новые впечатления и рассматривая новый опыт с разных точек зрения. Такие люди обычно собирают информацию, как из первых рук, так и опосредованно, и, прежде чем придти к каким-либо заключениям, предпочитают все тщательно обдумать.

• *Теоретик* интерпретирует и обобщает наблюдения в сложные, но логично упорядоченные теории. Он обдумывает проблему по вертикали, шаг за шагом, руководствуясь логикой.

•• *Прагматик* движим стремлением немедленно на практике проверить действенность усвоенных идей, теорий и технологий. Он уверенно ищет новые идеи и использует первую предоставляющуюся возможность, чтобы поэкспериментировать с их прикладными аспектами.

С точки зрения совершенствования последствия преобладающего метода обучения для индивидуума вполне очевидны, равно как и опасности. Например, активист может пожелать немедленно применить в производственной практике то, чему он только что научился, но организации следует определить, не несет ли его внедрение потенциальной угрозы. Предпочтительный метод обучения в организации — важный элемент организационной культуры. Например, некоторые организации по своей природе активны и прагматичны. Такая организация быстро расправится с отражателем, а теоретика так и вовсе изгонит. В подобной организационной среде теоретика придется сменить работу, вероятно, перейти в школу бизнеса, где он сможет овладевать теориями. Однако это может и не представлять особой проблемы, так как у теоретика мало шансов попасть на работу в подобную организацию.

Можно сделать вывод, что следует постоянно помнить о взаимодействии между индивидуальными и организационными методами обучения. Процесс совершенствования должен основываться на предпочтительном для организации методе обучения.

Значение мотивационного профиля для совершенствования

Мотивационный профиль представляет собой мощный инструмент совершенствования. Основным ограничивающим фактором его использования является качество и степень развития нашего воображения. Можно, конечно, ввести в практику его использование посредством мозговой атаки, но мы все же приведем некоторые уже известные способы.

Прежде всего тестируемые заполняют мотивационный профиль, затем им разъясняют его результаты. Они с интересом сравнивают свои показатели с нормами. Для профессионального обучения наиболее полезными являются показатели моды распределения, медианы и диапазон зафиксированных значений, показывающий разброс значений каждого мотивационного фактора. Особый интерес представляет сопоставление собственных показателей с гистограммами. Это означает, что тестируемые выясняют, в какой участок гистограммы попадают их показатели по каждому фактору, т.е. много ли людей, имеющих те же показатели, что и у них. Те, у кого некоторые значения факторов мотивации попадают на самый край гистограммы, ясно видят, что такие, как у них, показатели имеют немногие.

Грубо говоря, около двух третей тех, кто проходит тест, показывают значения факторов, попадающие в диапазон ± 10 от моды распределения. Те, чьи показатели выпадают за пределы этого диапазона, стремятся выяснить, что это означает с точки зрения совершенствования. Они также хотят знать, каких служебных ситуаций согласно их мотивационному профилю им следует избегать, а к каким стремиться, каким может быть их поведение на определенной должности и какого рода взаимодействие может установиться между ними и их коллегами. Что действительно трудно дается всем людям, так это признание отсутствия у себя какого-либо мотивационного стимула, например стремления к достижениям, и понимание, что его необходимо усилить. Однако, если и наблюдается дефицит данного фактора, то его, вероятно, можно усилить в краткосрочном плане, но практически никогда — в долгосрочной перспективе. Подобная попытка может обернуться разрушением здоровья и усилением стрессов. Единственное, что можно и нужно сделать — смириться с особенностями своего мотивационного профиля и постараться компенсировать дефицитные мотивационные стимулы, работая с теми, у кого есть то, чего не хватает вам.

Прежде чем приступить к непосредственному использованию мотивационного профиля для целей совершенствования персонала, следует задать себе три вопроса. Во-первых, насколько надежны полученные нами показатели? Во-вторых, если нас удовлетворяет степень их надежности, то какие именно мотивационные факторы следует попытаться

усовершенствовать? В-третьих, каким образом эти факторы влияют на то, как мы осуществляем совершенствование персонала? Вопрос надежности мы рассмотрим ниже. Но сначала следует заметить, что делая серьезную заявку на совершенствование, которое, хотя и имеет много привлекательного, но все же требует серьезных усилий и много времени, мы должны быть точно уверены, что наша потребность в совершенствовании существует реально. Для того чтобы предпринимать серьезные усилия по совершенствованию, следует убедиться, что значение фактора 11 значительно превышает норму, скажем баллов на 40. Если же его значение гораздо ниже указанного, то следует убедить себя, что усилия несмотря на низкое значение показателя все равно будут затрачены не зря. Веским аргументом может служить то, что прочие факторы, такие, как стремление к влиятельности или к достижениям, имеют для нас большую значимость, развиты выше среднего уровня и смогут обеспечить необходимую для совершенствования мотивацию.

Следует также уточнить степень, в которой потребности в независимости и самосовершенствовании соответствуют или не соответствуют организационным потребностям. Так, совершенствование и рост, неотъемлемые компоненты фактора 11, потенциально могут быть востребованы организацией, так что человек предпринимает попытки совершенствования, даже несмотря на то, что наибольшую пользу от этого получит организация, а не лично он. Наибольшее внимание следует уделить такому элементу фактора 11, как независимость, что может выражаться в стремлении не зависеть в работе ни от кого либо ни от чего, скажем производственных требований. Обычно правильный вывод можно сделать, просмотрев послужной список работника, поскольку в процессе работы с самого начала и до настоящего момента он успевает проявить свою потребность в независимости и при желании направить свои усилия на удовлетворение нужд организации. Однако существует ряд отраслей, например издательское дело, где многие работники рассматривают независимость с позиций собственных потребностей, а не с позиций потребностей организации.

Если мы удовлетворены тем, что работник сосредоточен на организационных потребностях, следует выяснить, какой смысл он вкладывает в самосовершенствование. Полагает ли он, что смысл заключается в поддержании формы мотивационного профиля, укреплении и углублении существующих потребностей, или в том, чтобы попытаться изменить соотношение собственных потребностей, иными словами, изменить параметры своего мотивационного профиля? Большинство людей дать определенный ответ не могут, но у них появилось ощущение, что дела идут не так, как им хотелось бы, и они желали бы прогресса.

Дать им точный ответ не можем и мы. Однако полагаем, что никакие попытки совершенствования не способны изменить врожденных мотивационных стимулов. Однако, если у человека отсутствует потребность в достижении успеха, он может сознательно развивать эту потребность. Мы уверены, что сможем обучить его основам динамики достижений, тому, что требуется для оценки достижений, и т.д. Иными словами, мы уверены, что сможем обучить его достигать поставленных целей. Но мы также уверены, что не сможем развить у него врожденного стремления к достижениям, которое кардинально изменило бы параметры его мотивационного профиля. Таким образом, нецелесообразно тратить время, отведенное для совершенствования, для того, чтобы использовать работника с низкой потребностью в достижениях на работе, требующей крупных достижений. То же самое относится и к другим мотивационным факторам.

Мы полагаем, что совершенствование должно строиться на основе существующих потребностей. Самое разумное научить человека признавать свои слабости и уметь их компенсировать.

Мотивационный профиль и совершенствование

Цель профиля состоит в том, чтобы сформировать основу для упорядоченного обоснованного анализа потребностей работника. Ни мотивационный профиль, ни любой другой психометрический тест не дадут четкого представления о мотивационных

потребностях индивидуума. Наилучшее, что может предложить профиль, это основу для постановки последующих уточняющих вопросов. Мы рассматриваем ответы на эти вопросы в свете нашего собственного опыта работы, имея в виду критические замечания тех, кто наблюдал за нашей работой. Затем оцениваем важность каждого фактора и его вес. В этом разделе мы предлагаем типовые вопросы, которые следует ставить.

Очевидно, следует начинать с рассмотрения значения показателей мотивационного профиля работника. Вначале сопоставляется каждый фактор с тем, что имеется в базе данных. Затем можно сопоставить показатели работника с нормативами, предпочтительными для данной организации (если они есть), чтобы определить, насколько работник соответствует требованиям организационной культуры и имеется ли необходимость особого подхода к каким-либо аспектам его личности. Эти рассуждения предполагают постановку следующих вопросов, которые целесообразно рассмотреть прежде чем предпринимать детализированный анализ конкретного мотивационного профиля в отношении потребностей в совершенствовании и обучении. Вопросы, естественно, адресованы работнику, заполнившему мотивационный профиль.

Считаю ли я, что мотивационный профиль адекватно отразил мои соответствующие потребности? Если нет, то какие корректировки я бы внес? Но прежде, чем делать это, я задам себе следующие вопросы:

- Считаю ли я, что показатель какого-либо мотивационного фактора в моем профиле ниже, чем мог бы быть, вследствие того, что данная конкретная потребность уже полностью удовлетворена в рамках моей нынешней работы? Изменится ли значение этого показателя, если существующие мотивационные требования работы (подумайте о примерах) значительно возросли бы или уменьшились? Насколько существенным было бы подобное изменение?

- Считаю ли я, что показатель какого-либо мотивационного фактора в моем профиле выше, чем мог бы быть, вследствие того, что данная конкретная потребность совершенно не удовлетворена в рамках моей нынешней работы? Изменится ли значение этого показателя, если существующие мотивационные требования работы (подумайте о примерах) значительно возрастут или уменьшатся? Насколько существенным было бы подобное изменение?

При анализе мотивационного профиля всегда следует учитывать остроту потребности индивидуума. Например, означает ли высокая потребность, что работник, с одной стороны, требует постоянной интенсивной стимуляции, а с другой — периодической слабой стимуляции или чего-то среднего между этими двумя крайними вариантами? Если первое верно, то должны ли мы быть полностью уверены в том, что работа, для которой предназначается данный сотрудник, обеспечивает возможности для постоянной интенсивной стимуляции. Если работа таких возможностей не содержит, весьма вероятно возникновение напряженности и трудностей. В таком случае предлагать рассматриваемому человеку работу или возможность совершенствования может быть просто нецелесообразно. Однако нам, возможно, было бы проще работать с несоответствием между персональными потребностями работника и предоставляемыми работой возможностями. Глава, посвященная отбору персонала, в которой дано описание основных компонентов мотивации, поможет решить этот вопрос.

Для того чтобы более четко представлять себе важность своих мотивационных потребностей, можно задать себе следующие вопросы.

- Существует ли различие между требованиями, предъявляемыми моей работой, и моими личными потребностями? Например, действительно ли я твердо уверен в том, что моя потребность, скажем в достижениях, не может быть удовлетворена в рамках выполняемой работы? Может ли она быть удовлетворена в рамках новой работы? Если нет, то каковы последствия этого для моего личного совершенствования?

- Каким я буду при отсутствии моих главных мотивационных стимулов или при усилении моих второстепенных мотивационных стимулов? Каким образом от этого изменится моя жизнь?

- Выполняя свою работу, я использую конкретные стимулы, но мой мотивационный профиль показывает, что у меня отсутствует сильная потребность в этом стимуле. Создает ли это мне проблемы, или я легко справляюсь с этим? Дает ли это основания подумать о переходе на другую работу?

- Что может произойти (если вообще что-то произойдет), если мои потребности не будут удовлетворены в рамках работы? Уверен ли я, что смогу удовлетворить их за пределами работы, или это приведет к неудовлетворительному выполнению моих служебных обязанностей либо вызывающему поведению на работе? Например, человек с высокой потребностью в признании, но не получающий его на работе, может начать демонстрировать дурное поведение, пытаясь любой ценой привлечь внимание к своей персоне.

- Что еще можно сделать, чтобы яснее понять мои мотивационные стимулы? Может быть, следует составить список жизненных и карьерных достижений? Это также позволит мне увидеть, как меняется моя натура с течением времени.

- Какой уровень стимуляции требуется для удовлетворения моих потребностей? Если составить матрицу частоты удовлетворения и степени остроты потребности — *постоянное/периодическое* и *острая/слабая*, то в каком квадранте будет располагаться ответ на этот вопрос?

Если я хочу занять это рабочее место, то что с технической точки зрения и с точки зрения персонального совершенствования я должен сделать, чтобы осуществить это?

- Если рассматривать мою работу, то какова относительная сила ключевых мотивационных факторов, требуемых для ее выполнения? Насколько они отличаются от моего мотивационного профиля? Нравятся или не нравятся мне последствия этого? Как это соотносится с моей новой работой?

- Каким был бы мой мотивационный профиль, если бы его составляли мой начальник и мои коллеги? Можно ли попросить их оценить мой мотивационный профиль и обсудить различия между их и моим мнением о моей персоне?

- В каких шести последних случаях шеф поручал мне работу? Как он представлял мне эту работу с точки зрения мотивации? Каким образом можно было бы лучше использовать мои мотивационные особенности?

- В каких шести последних случаях я поручал кому-то выполнение работы? Как я представлял ее с точки зрения мотивации?

- Существует ли несовпадение между моими мотивационными стимулами и моей компетентностью выполнения работы? Например, если я обладаю сильным стремлением к достижениям, но не имею соответствующих технических навыков, влияет ли это каким-либо образом на безопасность моего рабочего места?

- Какого рода техническое обучение или приобретение опыта требуется мне, чтобы совершенствоваться?

- Могу ли я попробовать различные подходы к работе с точки зрения мотивации? Например, если я обладаю повышенными потребностями в разнообразии и переменах и низкой потребностью в достижениях и желаю развить в себе этот стимул, что мне следует делать?

На эти вопросы можно попытаться ответить, чтобы лучше понять собственный мотивационный профиль. Затем можно рассмотреть в отдельности каждый из 12 мотивационных факторов.

При использовании мотивационного профиля всегда следует соотносить его с конкретными обстоятельствами работы. Каким образом мотивационные профили отдельных работников и целых подразделений соотносятся с эффективностью выполнения работы? Как выглядят мотивационные профили наиболее успешных подразделений и руководителей? А неуспешных? Можем ли мы предложить какое-нибудь объяснение этому?

Приступаем к последовательному рассмотрению каждого мотивационного фактора, обращая внимание на то, каким образом они укрепляют сильные стороны личности,

компенсируют слабости и недостатки, а также влияют на возможности совершенствования и развития личности.

Фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

Высокая потребность в деньгах может послужить основой для процесса совершенствования, особенно в том случае, если успешное совершенствование работника может привести к увеличению уровня его вознаграждения. Однако при некоторых обстоятельствах денежные соображения могут тормозить процесс совершенствования. Так, время, потраченное на совершенствование, может отрицательно сказаться на зарплате, особенно если действует схема материального поощрения и совершенствование отвлекает на себя время и энергию работника, которые он мог бы посвятить выполнению хорошо оплачиваемой работы. А уж если совершенствование, способствующее карьерному продвижению, может привести к снижению уровня заработка, как иногда может происходить в сфере сбыта и продажи финансовых инструментов, то стремление к совершенствованию может ослабеть. Это вероятное последствие следует обговаривать с работником до начала процесса совершенствования.

Тем, кто обладает высокой относительной потребностью в деньгах, выгодно работать там, где используется индивидуальная четко сформулированная и измеримая система материального поощрения. Если потребность в высоком заработке относительно низка, такой человек может попытаться перейти на твердый оклад или, вероятно, присоединиться к не очень требовательной групповой системе материального поощрения. Если высокое значение фактора 1 сопровождается низкими потребностями в разнообразии, креативности и самосовершенствовании, то такой человек, возможно, спокойно отнесется к скучной работе, при условии, что за нее хорошо платят. В этих условиях совершенствование должно быть минимальным, никакого личного стремления к этому у работника, конечно же, нет. Он может просто проявить готовность слегка подучиться, если это поможет ему повысить заработок. Непременным компонентом совершенствования подобного человека должно быть обеспечение того, чтобы соблюдение правил и норм стало бы его второй натурой. Помимо этого совершенствование постоянно должно быть направлено на повышение его профессиональных навыков, способствующих повышению заработка, и на обеспечение эффективности системы материального поощрения.

Если потребность в высоком заработке относительно низка, то совершенствование должно быть сосредоточено на других более важных факторах.

Фактор 2 (физические условия работы)

Как правило, потребность в хороших физических условиях работы не играет важной роли для развития карьеры. Эта потребность имеет тенденцию быть относительно невысокой как у тех, кто трудится на строительной площадке, так и у тех, кто работает в офисе.

Фактор 3 (структурирование)

Потребность в структурировании работы, в порядках, правилах и регламенте относится к числу имеющих первостепенную важность. Люди с высокой потребностью в факторе 3 нуждаются в работе в условиях возможно более стабильной среды. Но поскольку стабильность сейчас в дефиците, им требуется по крайней мере свод правил, которыми они могут руководствоваться при выполнении работы. Даже в самых сложных запутанных обстоятельствах они должны обладать уверенностью, что все делают правильно. Им предпочтительно определить для себя какой-либо основной вид деятельности и, опираясь на него, пытаться справиться с той нестабильностью и неопределенностью, от которых никак не удастся избавиться. Зачастую они помогают себе, создавая прочную семейную основу. В самых экстремальных случаях работники с высокой потребностью в факторе 3 совершенствуют свои технические навыки, становясь все более компетентными в выбранной ими сфере деятельности. Если они действуют в своей среде, предоставляя другим справиться с неопределенностью, то могут стать исключительно эффективными работниками. Но в общем они должны настроиться на то, чтобы стать первыми в своей области, но при этом только вторыми в более общих сферах управления.

Обладатели низкой потребности в факторе 3 должны избегать работы, требующей соблюдения установленных правил и процедур. Такие работники обычно сначала заполняют официальный бланк и лишь потом удосуживаются прочесть инструкцию по его заполнению. Тогда они вооружаются ножницами и флаконом корректирующей жидкости, стараясь все исправить, и заканчивают тем, что посылают за новым бланком! Работники с низкой потребностью в факторе 3 могут проявлять толерантность по отношению к неопределенности. Теоретически они способны достичь самого верха организации. Возможность их успеха зависит от того, какую степень неопределенности и отсутствия правил и указаний они могут перенести. Если они в высшей степени толерантны к этим внешним факторам, то могут закончить свою карьеру как тот директор, который, столкнувшись с угрозой банкротства, будет утверждать, что вовсе не был нечестным, а просто не сумел наладить правильный учет.

Работник с низкой потребностью в факторе 3 может иметь успех при условии, что добровольно признает отсутствие у себя этого качества и не только способен, но и желает работать с теми, кто обеспечит ему необходимые правила и регламент. Такие сотрудники могли бы создавать структуры и правила для других, но, как правило, не делают этого по той простой причине, что сами не нуждаются в них. Им следует тщательно рассматривать прочие свои мотиваторы. Например, если они к тому же имеют высокую потребность в разнообразии и низкую потребность в достижениях, то рискуют стать совсем беспомощными. Их спасением может быть творческая жилка, которая позволит зарабатывать на жизнь необременительным писательством при условии, что издатель будет терпеливо ожидать от них готовой рукописи.

Наилучший вариант совершенствования обладателей низкой потребности в факторе 3 — поместить их в условия неопределенности и постоянно загружать работой. Затем следует направить их на тот участок работы, где еще сложнее и где неопределенности еще больше. Они, конечно, будут возмущаться, что их контролируют, но поймут, что для более успешной работы им следует четко представлять себе, что от них требуется. Недостаток структуры и правил при отсутствии общего видения проблемы может привести к тому, что они впустую растратят всю свою энергию.

Совершенствование подобных работников имеет две основные цели. Первая — перевести процесс видения на инстинктивный уровень. Техническое обучение, которому их подвергают, должно не только научить их грамотно выполнять работу, но и развить в себе умение видеть и придерживаться необходимого направления. Вторая цель состоит в том, чтобы помочь им осознать роль структуры и научить поддерживать связь и успешно работать с теми, кто может обеспечить соблюдение правил и регламента, жизненно необходимых для эффективной работы организации.

Как фактор 3 влияет на характер процесса обучения?

Острота потребности в структурировании несомненно оказывает мощное влияние на процесс учения и требует самого пристального внимания. Те, кто обладает высокой потребностью в структурировании, предпочитают обучаться в структурированном порядке. Им выгодно пользоваться пакетным обучением. Они нуждаются в том, чтобы существовала полная ясность целей обучения и по возможности рекомендованные схемы оценки знаний. Упорядоченное обучение имеет свои преимущества. Оно подразумевает возможность эффективно и относительно быстро получить существенный объем знаний. Его недостатком является то, что оно ограничено сферой измеримых знаний. И недостаток этот весьма существен. Например, в структурированной упорядоченной манере невозможно овладеть более гибкими навыками. Для этого необходим такой подход к обучению, при котором отсутствуют жестко сформулированные цели и прогресс обеспечивается за счет приобретения опыта действий в условиях неопределенности. И тем не менее эти гибкие навыки являются важным компонентом менеджмента и должны быть освоены.

Для менеджера, ответственного за совершенствование персонала, проблема заключается в необходимости четко разьяснять смысл и Цели обучения. Обладатели высокой потребности в факторе 3 не могут самостоятельно постичь неясно сформулированные цели обучения, а столкновение с очевидной неопределенностью и нечеткостью может подействовать на них

разрушительно. Здесь возможны два подхода. Первый состоит в том, чтобы создать такую среду доверия, в которой рассматриваемый работник сможет сделать решительный шаг и быстро погрузиться в учебу. Подобные мероприятия обогащают человека новым опытом, что создает прочную основу для дальнейшего совершенствования. Второй подход, который можно использовать наряду с первым, состоит в том, чтобы изначально создать структурированность обучения, а затем, по мере совершенствования работника, все больше и больше устранять ее.

Для людей с высокой потребностью в структурировании, которые потерпели неудачу в обучении в неупорядоченной среде, проблема совершенствования приобретает большую остроту. Они ограничивают себя действиями только в тех ситуациях, где известны все определяющие параметры, могут испытывать сложности, сталкиваясь с неопределенными, неясными ситуациями в бизнесе. Если они не способны к обучению вне пределов структур, то могут вычеркнуть себя из числа претендентов на служебное повышение. Если вернуться к четырем методам обучения, предложенным Хани и Мамфордом, то индивидуумы с высокой потребностью в структурированности предпочитают быть отражателями, теоретиками или прагматиками и практически всегда будут избегать роли активиста.

Фактор 4 (социальные контакты)

Фактор 4 отражает потребность человека в социальных контактах с разными людьми, хотя низкий показатель этого фактора не означает, что человек асоциален и не может ладить с людьми. Это означает, что он способен работать с большим количеством людей, но не стремится к этому более, чем того требует исполнение его служебных обязанностей. К сожалению, некоторые организации рассматривают работника только как фактор производства. Некоторые даже утверждают, что менеджеру по совершенствованию персонала не следует быть более чутким и открытым по отношению к другим, если культура организации не только не поощряет подобное поведение, но и открыто враждебна по отношению к нему. Если смотреть более позитивно, то обучение может продемонстрировать, что хорошие навыки общения всегда полезны, начиная с самого основного, а именно с навыка хорошего наблюдателя, представляющего собой искусство понимать, что видит другой, и уметь оценить последствия этого.

Работники с высокой потребностью в социальных контактах всегда с готовностью согласятся на обучение, особенно если оно связано с групповыми дискуссиями и упражнениями и позволяет посещать уютный центр обучения, где в отличие от скучного офиса приветствуется общительность. Тех, у кого данная потребность низка, следует поощрять принимать участие в обучении, причем они будут более восприимчивы, если программа обучения сосредоточена на производственных задачах и не перегружена нередко бесполезными дискуссиями.

Обучающий менеджер сталкивается с серьезной проблемой при попытке обучить техническим навыкам управления персонал рабочей группы, состоящей из работников с низкой потребностью в социальных контактах. Такие группы, как правило, одержимы стремлением решать производственные задачи, нимало не беспокоясь о человеческом факторе. Могут потребоваться значительное время и сила убеждения, чтобы они наконец поняли, что много производственных задач легче решить, уделяя больше внимания человеческим потребностям и взаимоотношениям, а не упираясь в саму задачу. Если подобный работник не нуждается в чем-то, то в целях обучения следует помочь ему понять, что другие могут в этом нуждаться и что при планировании и организации работы ему следует всегда учитывать мнение и взгляды других людей.

Фактор 5 (взаимоотношения)

Фактор 5 выражает потребность лучше узнать других людей и установить с ними длительные взаимоотношения; он имеет весьма низкую моду — всего 18 баллов. Отсутствие потребности лучше узнать других людей вовсе не означает неспособности работать с людьми. Скорее всего, это сотрудничество с другими людьми, по необходимости, но при отсутствии стремления делать в этом направлении больше, чем требуется. В крайнем своем проявлении

это означает потребительское отношение к людям. Они просто представляют собой один из факторов производства, который следует утилизировать по мере надобности.

Проблема, однако, состоит в том, что люди имеют привычку желать большего, чем простое их использование. Например, помимо общего мнения, в одной известной авторам неопубликованной работе на основе эмпирического материала выдвинуто предположение, что работники желали бы, чтобы их руководители были более чуткими и способными на обратную связь со своими подчиненными. С некоторыми руководителями работать приятно, с другими же они работают только по обязанности. Одни руководители пользуются поддержкой своего персонала, другие просто терпят своих подчиненных. Некоторые руководители обладают хорошей способностью слушать, другие просто глухи к доводам подчиненных. Некоторые умеют возвышать и воодушевлять своих подчиненных, другие способны только демотивировать персонал.

Все это обуславливает необходимость ставить человеческий фактор на первый план повестки дня руководителя. Прежде всего обратимся к теории. Руководитель должен глубоко прочувствовать, что составной частью его работы должно быть глубокое детальное понимание теории мотивации и навыков межличностных взаимодействий. Конечно, знание теории еще не гарантирует правильного практического поведения. Однако теория может дополнить и усилить природное чутье руководителя и наградить его уверенностью в своих силах, поэтому следует ожидать, что профессиональный руководитель имеет прочную теоретическую подготовку, знаком с лучшими современными достижениями в области менеджмента и способен применить их в повседневной практике менеджмента. Хорошее знание теории мотивации может также предоставить ему глубокое понимание людей в периоды стрессов. Этот подход резко контрастирует с ситуациями, которые подчас имеют место, когда изучение мотивации рассматривается просто как дополнение или интерлюдия перед переходом к «настоящим» темам, таким, как, скажем, стратегия или маркетинг.

Теперь перейдем к практике. Внимание руководителя к своим подчиненным должно включать оценку их мотивационных и межличностных особенностей в процессе аттестации. Руководитель должен также сознавать, что от него требуется оценка персонала с точки зрения мотивационных потребностей и что персонал в свою очередь может судить о нем по его умению справедливо оценивать и по его практике управления.

Фактор 6 (признание)

Потребность в признании очень важна и требует тщательного рассмотрения. Осознание этой потребности и ее влияния на поведение является императивом совершенствования. Настолько ли у некоторых людей сильно стремление к завоеванию признания, что это мешает им эффективно работать? Например, принимаются ли решения только для того, чтобы вызвать аплодисменты, и независимо от того, насколько они уместны с точки зрения текущих задач? Или, что еще хуже, если речь не идет ни о каком массовом признании, не было ли действие направлено таким образом, чтобы спровоцировать конфронтацию? В каждом случае мотивация должна гарантировать руководителю место в центре мизансцены. Однако потребность в признании может быть и весьма позитивной. Она может толкать человека на великие свершения. Вне пределов работы она может, например, заставить человека беззаветно служить местной общине.

Если потребность в признании является существенно важной, то полезным может стать регулярный анализ действий данного работника, так же как и требование, чтобы он регулярно предоставлял отчеты о своей работе. Не менее важно дать ему понять, что высшее руководство в курсе предпринимаемых им усилий по совершенствованию. Если потребность в признании низка, обзоры следует проводить только с целью мониторинга эффективности процесса совершенствования без всякого подтекста.

В процессе совершенствования можно попросить работника самостоятельно оценить силу и глубину своей потребности в признании и представить себе, куда она может его завести. Он должен четко представлять себе, у кого стремится завоевать признание. Мы можем помочь ему лучше познать свою натуру, обсуждая важные этапы их карьеры и

анализируя то, как потребность в признании повлияла на его решения и поведение. Например, не заставила ли потребность в признании принять решение, которое, как ему заведомо было ясно, ошибочно, но сделал он это под угрозой утраты признания? В частности, мы можем подтолкнуть таких людей к размышлениям о возможности других методов действия, которые могут принести лучшие результаты, и о том, как им справиться с возможной в этом случае потерей признания.

Следует использовать предоставляемые совместным обсуждением возможности, чтобы подготовить подобных работников к возможным аналогичным ситуациям в будущем и научить их принимать в расчет влияние на их поведение стремления к признанию. Несмотря на возрастающее осознание последствий своего стремления, они все равно могут в будущем принимать неверные решения, когда дело коснется завоевания признания. Советуйте им проводить критический анализ своих действий и извлекать из него полезные уроки, размышлять над возможностью иной линии поведения и не бояться экспериментировать. При обсуждении потребности в признании специалист, ведущий подобные беседы, должен быть очень чутким человеком. Любому человеку трудно признать, что он с легкостью поддается чужому влиянию. Однако с точки зрения совершенствования он должен отдавать себе отчет в этом и видеть возможности улучшения этой стороны своей натуры.

Дополнительный аспект данной потребности проявляется в том, что работник с сильным стремлением к признанию пытается отказать в нем другим, не только поступая нечестно по отношению к ним, но и демотивируя их. И снова в действие должен вступать специалист, чтобы помочь работнику проанализировать свое поведение и признать, до какой степени он не прав. Наилучший подход состоит в том, чтобы рассмотреть последствия выражения признания другим. На практике тот, кто признает достижения других, обычно сам получает пользу от этого, не только в отношении укрепления мотивации, но и из-за того, что признание, оказанное другим, как бы бросает отблеск и на него. Им надо помочь почувствовать это на себе, и со временем проблема может исчезнуть сама собой.

Следует поощрять обладателей высокой потребности в признании регулярно критически анализировать свое поведение и обдумывать практические шаги, которые они могли бы предпринять, чтобы в случае необходимости изменить или скорректировать свое поведение. Если этот разбор осуществляется совместно с руководителем и коллегами, которым доверяет данный сотрудник, или с наставником, это позволяет значительно улучшить его понимание проблемы. Постепенно это понимание станет неотъемлемым качеством данного работника, что, несомненно, положительно скажется на эффективности его взаимоотношений с другими. Аналогично, те, у кого потребность в признании низка, тоже должны критически анализировать свою ситуацию. Не позволяют ли они себе излишней нетактичности, равнодушия к потребностям других, что в конечном итоге разрушает их собственные перспективы и взаимоотношения с другими? Как и в рассмотренном случае, мы предлагаем подход, заключающийся в тщательном разборе критических ситуаций и анализе способов их урегулирования. Специалист мог бы им подсказать иные способы разрешения этих ситуаций и, что особенно полезно тем, у кого отсутствует природная отзывчивость по отношению к потребностям и нуждам других, предоставить теоретическую основу для выработки принципиально другого, более корректного поведения.

Фактор 7 (стремление к достижениям)

В рамках потребности в достижениях совершенствование может быть весьма простой задачей, хотя и имеющей некоторую особенность. Те, кто имеет высокую потребность в этом факторе, стремятся к достижению целей, поддающихся измерению. Совершенствование — это предложение приемлемого технического обучения, постановка более сложных целей и периодический обзор прогресса, особенно в тех случаях, когда достижение этих целей способствует преодолению слабостей. Если речь идет о совершенствовании вне пределов организации, то следует в первую очередь подумать об очных или вечерних курсах повышения квалификации, скажем, таких, как МВА. Работники с высокой потребностью в этом факторе часто добиваются успеха в академической области. Скорее всего, им нравятся

новые возможности обучения, и они будут более мотивированы стремиться к современным формам обучения, если это даст возможность получить удостоверяющий их новые знания сертификат или степень.

У обладателей высокой потребности в достижениях имеются две основные проблемы. Первая заключается в том, что, несмотря на способность свернуть горы, они совершенно не способны оценить то, что не поддается количественному измерению. Тонкости и неопределенности, касается ли это работы или жизни, проходят мимо их внимания и понимания. К сожалению, искусство управления людьми и навыки межличностного общения относятся к этим тонким деликатным областям. Они могут так и не осознать их важности, разве что обучение этому мастерству не будет представлено в виде новой волнующей возможности обучаться. Вторая проблема обладателей стремления к достижениям состоит в том, что они отчетливо проявляют тенденцию к тому, чтобы работать самостоятельно, а не в составе команды. В организации, где они работают, это может рассматриваться как недостаток, исправление которого необходимо в ходе обучения или совершенствования.

Чтобы помочь подобным работникам повысить эффективность действий в условиях неопределенности, основой совершенствования следует сделать строго дозированные достижения. Основываясь на мотивации и безопасности, данный подход позволяет познакомить их с более тонкими и изменчивыми областями знаний, которые следует рассматривать не в привычном для них белом и черном цвете, но скорее в оттенках и полутонах серого цвета. Им требуется натаскивание. Для начала будет целесообразнее дать поработать над проектами и задачами, которые позволяют выкроить время на обсуждение тонких едва уловимых нюансов и особенностей. Затем, когда они немного освоятся в условиях неопределенности, можно позволить им устанавливать цели в более тонких областях, где количественное измерение или оценка достижения практически невозможны. Иными словами, используя их потребность в достижениях, мы будто увлекаем их в более тонкие области и помогаем освоиться и приобрести уверенность действий в том неуловимом мире, который иначе может пройти мимо их сознания. Их можно вовлекать в дискуссии, а также использовать такие технологии, как мозговая атака.

Конечно, никто не может гарантировать успеха. Рассмотренный подход лишь поможет людям с высокой потребностью в достижениях осознать, что помимо всего того, что можно просто измерить, существует и иное измерение. Этот подход представляет собой наиболее надежный вариант пробуждения в них понимания того, что окружающий мир гораздо сложнее и запутаннее, чем кажется на первый взгляд. Сама способность работников концентрировать усилия является их слабостью. Преследуя одну выбранную цель настойчиво и неотвратимо, как фокстерьер преследует лису, они склонны игнорировать или просто не замечать иных возможностей подойти к этой цели. Страсть к свершениям и достижениям, похоже, заставляет их думать и действовать только в одном направлении.

Научить работника работе в команде можно с помощью группового обучения. Если имеется в виду обучение в рамках основной работы, то за основу следует взять рабочие группы. Обладатели высокой потребности в достижениях нуждаются в четкости целей и ролей, и только при этом условии они могут начать эффективно действовать в командной среде. Так что начинать следует с грамотно построенной рабочей группы. По мере совершенствования деятельности работника в пределах группы, на него можно возложить ответственность, что позволит убедиться в правильности осознания им своей роли. Если же речь идет о внешнем обучении, следует выбрать курсы, использующие групповой метод. При любой возможности мы должны ставить перед подобным индивидуумом все более сложные цели, имея, однако, в виду, что цели должны быть изначально достижимыми, иначе он и не подумает добиваться их. При этом достижимость целей — это вопрос субъективной оценки и дискуссий, но его всегда следует обсуждать.

Наконец, несмотря на то что стимул к достижениям всегда толкает человека к самосовершенствованию, необходимо, чтобы он понимал ограничения в сфере личных достижений, связанные с намерением продвинуться в руководители. Те, кто стремится к

достижениям, привыкли все делать сами, тогда как руководитель должен заставлять действовать и других. Мы должны способствовать процессу совершенствования сотрудника в этом направлении, поощряя его выявлять те элементы работы, которые могут выполнить другие сотрудники. Мы должны обучить его умению делегировать полномочия и убедиться, что он действительно передает часть работы другим. При необходимости, его можно так нагрузить работой, чтобы он поневоле усвоил, что у него лишь две альтернативы — передать часть работы другим или потерпеть провал.

Совершенствование тех, у кого потребность в достижениях гораздо ниже среднего, это совсем иная задача. Они инстинктивно избегают оценки и измерения. Они могут быть просто болтунами и если к тому же обладают высокой потребностью в структурировании работы, их следует загрузить рутинной работой, тогда они будут полностью удовлетворены. Обучение человека с низкой потребностью в достижениях подразумевает постановку перед ним целей, естественно, в пределах его возможностей, и постепенное увеличение их сложности и комплексности. Кроме того, цели эти должны требовать применения разных методов; они должны быть краткосрочными, быстро достижимыми (не требующими длительного времени для их выполнения), должны касаться как можно большего числа мотивационных факторов; первый из них — потребность в признании — следует удовлетворять настолько часто, насколько позволяет существующая обстановка. Подобный метод совершенствования требует больших затрат времени и не гарантирует успеха. Но если есть возможность уделить время этому процессу и если он не отвлекает сотрудника от выполнения его плановой рутинной работы, результаты могут стоить того, чтобы потратить усилия и время. В самом благоприятном случае удастся разбудить доселе дремавший стимул к достижениям, который позволит своему обладателю достичь таких успехов, которых он и не мог себе представить.

Фактор 8 (власть и влияние)

Стремление к власти и влиянию наиболее продуктивно, когда оно сопровождается высокой компетентностью. Если же она отсутствует, стремление это имеет разрушительный характер, и тогда на первый план совершенствования выдвигается обучение работника техническим и личностным аспектам управления. Даже при наличии у него базовой компетентности следует убедиться, что он обладает современными знаниями в области менеджмента или даже реальной способностью применить их на практике.

Работник будет стремиться расширить пределы своей влияния, распространить ее на еще большее число людей, на более высокий организационный уровень. Поэтому совершенствование требует укрепления его уверенности в своих технических и личностных навыках, следует также убедиться, что ему можно доверять. Это очень важно, ведь в современном мире развитого бизнеса безответственное использование власти может навлечь на организацию кару со стороны как рынка, так и официальных властей, поэтому если мы говорим о влиянии и властных полномочиях, то имеем в виду прежде всего целенаправленность, осмысленность и ответственность ее осуществления.

Таким образом, на начальной стадии совершенствования следует, во-первых, убедиться в наличии у работника необходимых технических навыков и возможности прибегнуть к консультациям по этому вопросу. Во-вторых, следует признать, что для активизации способности оказывать влияние требуется практика. Проблема состоит в том, чтобы позволить индивиду проявлять влияние в среде, где неизбежные ошибки не вызовут серьезных негативных последствий. Несмотря на то, что ошибки допустимы и даже, вероятно, необходимы, следует иметь в виду, что они чреваты негативными последствиями не только для организации, но и для самого работника, выражающимися либо в утрате уверенности в себе, либо в нежелании руководства предоставлять этому работнику возможности для дальнейших действий. Поэтому выбор области, в которой ему будет позволено тренироваться в проявлении влияния и власти, приобретает критически важное значение.

При наличии соответствующей компетентности наиболее плодотворным подходом к совершенствованию является предоставление работнику официальных каналов для проявления влияния. Нечто подобное наиболее эффективно практикуется в рамках

государственной службы Великобритании. Младший чиновник готовит документ для чиновника более высокого ранга, который после внесения поправок передает его на еще более высокий уровень, и так до высшего руководства. В области коммерции и бизнеса эквивалентом этого подхода является выявление самых потенциально влиятельных брокеров и предоставление им возможности вносить вклад в деятельность рабочих групп, формально оценивая как уровень их мышления, так и способность вести за собой других; или, проще говоря, оценивать их влияние на ход совещаний как на уровне подразделения, так и уровне вышестоящего руководства.

Особое внимание следует уделять влиянию, которое они оказывают на своих непосредственных руководителей, не только в отношении качества выдвигаемых ими идей, но и с позиций приемлемости способа проявления влияния и его соответствия (или несоответствия) данной организационной культуре. Кроме того, следует уделить серьезное внимание, если работники могут оказывать влияние только по нисходящей (т.е. на тех, кто располагается ниже их на иерархической лестнице организации) или по горизонтали, но не по восходящей. Тогда их следует всячески поощрять проявлять свое влияние на тех, кто занимает более высокие ступени в организационной иерархии. Для начала следует сделать так, чтобы это показалось более для них несложным и они могли почувствовать вкус успеха; постепенно это закрепит их положительный опыт. В другом случае совершенствование ограничится только тренировкой в оказании влияния на том уровне, на каком они способны, но тогда они неизбежно будут лишены возможности оказывать влияние на принятие решений внутри организации. Как и всегда в процессе совершенствования, следует повышать сложность и значимость задач, над которыми они работают. По мере совершенствования работники должны плавно переходить от оказания влияния на тех, кто принимает решения, к несению полной ответственности за то влияние, которое они оказывают.

Совершенствование влиятельности не похоже на совершенствование знаний. Здесь нет возможности перечитать учебник. Потенциальные уроки могут не усваиваться, если их не закреплять. Таким образом, несмотря на то, что работнику, который имеет способность оказывать влияние, может и не нравиться этот процесс, следует поощрять его постоянно следить за ходом событий в компании. Можно ознакомить его с паролем сервера, чтобы он мог следить за происходящим и своевременно извлекать для себя уроки. Он должен иметь возможность обсуждать и анализировать события в организации не только с менеджером по управлению персоналом, но и с вышестоящими линейными руководителями.

Фактор 9 (разнообразие и перемены)

Потребность в разнообразии и переменах представляется идеальным качеством сотрудника современной организации, в которой быстрые перемены давно стали нормой существования. В рамках совершенствования к фактору 9 существует два подхода. Первый состоит в том, чтобы управлять этой потребностью, второй — в том, чтобы использовать ее.

При этом с фактором 9, когда он проявляется в экстремальной форме, связана опасность соблазна создавать разнообразие только ради разнообразия как такового. Здесь опять важно, чтобы человек осознавал эту опасность. Хорошим отправным пунктом для совершенствования руководителя, обладающего этой потребностью, является установление той доли хаоса, которая обязана своим появлением его собственной неорганизованности и беспорядочности. Если проблема заключается именно в нем, тогда хорошим противоядием может стать внедрение надежных процедур распределения времени руководителя, заставляющих его постоянно уделять внимание будущему и управлять не по наитию и не по знакам свыше. В этом случае непременным требованием является обучение подобного руководителя как основам управления персоналом, так и умению распоряжаться собственным временем. Однако если происходящие перемены обязаны своим происхождением сложившимся обстоятельствам бизнеса и если при этом личное руководство индивидуума эффективно настолько, насколько можно ожидать в подобной ситуации, тогда задача руководства заключается в том, чтобы попытаться придать происходящему какой-то смысл. Если же у этого хаоса имеется какой-

либо смысл, у руководителя появляется возможность наведения порядка или по крайней мере снижения уровня беспорядка.

Цель совершенствования заключается в том, чтобы усилить способность руководителя соотносить беспорядок с поставленной целью. Первая часть процесса совершенствования предусматривает необходимость привить работнику глубокое понимание организационных целей и по возможности оценить его. Далее следует разобраться, какие аспекты беспорядка (хаоса) способствуют, а какие препятствуют достижению целей организации. Для этого следует прибегнуть к сочетанию аудиторного изучения и наблюдений, что поможет определить, какие действия желательны, а какие нежелательны для достижения целей. На этом этапе совершенствование предусматривает регулярные разборы и анализ действий. По мере развития способности снижать степень беспорядка и достигать целей должна повышаться степень сложности проблем. Результатом совершенствования является способность человека контролировать хаос и использовать его на благо организации.

Процесс совершенствования — это такой процесс, который стимулируется разнообразием и переменами. Это означает обучение как на производстве, так и вне его, использование как можно большего числа средств обучения. Он подразумевает эклектический подход к обучению, введение в него различных тем и аспектов организационной деятельности, что не оставляет места для скуки или утраты внимания. Следует как можно чаще возвращаться к ключевым темам, но немедленно переключаться на новые темы, как только внимание работника начинает рассеиваться. Этот подход используется для увеличения объема внимания работника. Мы, однако, не стремимся снизить остроту его потребности в разнообразии и переменных. Вероятно, это один из стимулов, помогающий ему справляться со все возрастающим давлением организации; наша задача состоит в том, чтобы научить работника контролировать его. И именно это намерение должно лежать в основе усилий по совершенствованию личности.

А какое совершенствование требуется человеку, не обладающему высокой потребностью в переменных и разнообразии? Очевидно, для людей, обладающих потребностью быть эффективными, необходимо наличие какой-либо ключевой сферы, в рамках которой поддерживается относительная стабильность. Если и работник, и мы как специалисты по совершенствованию персонала удовлетворены подобной ситуацией и она достаточно приемлема и устойчива, то никакого совершенствования может и не потребоваться. Однако поддержание подобных ситуаций на стабильном уровне редко бывает возможным, и тогда необходимо совершенствование, направленное на укрепление способности работника справляться с разнообразием и переменными. В этом случае в качестве основного подхода к совершенствованию рекомендуется работа вокруг зон стабильности, обучение работников способности наблюдать за переменными и анализировать их, чтобы обнаружить новые проистекающие из них возможности, и желательно делать это еще до того, как перемены вступят в свои права. Когда человек обучается этому искусству, он способен использовать перемены для создания стабильности в новых условиях. Когда этот подход полностью усваивается сотрудниками и переходит на подсознательный уровень, у них появляется способность управлять переменными, и они не пытаются больше избегать их.

Фактор 10 (креативность)

Работники, имеющие потребность в креативности и способные воспринимать новые идеи, всегда приветствуют возможности проявить ее. Однако креативность стоит денег и требует времени. Производительная креативность легко может окупиться, и притом сторицей, она может также покрыть расходы на непродуктивные элементы креативности.

Задача руководства в данном случае двойственна: необходимо предоставить такую среду, в которой возможны проявления креативности, а также определить приоритетные области, где креативный инстинкт может внести наиболее ценный вклад. Аналогично этому задача совершенствования креативного индивидуума также двойственна. Необходимо признать сразу, что организация не может позволить себе затрат, связанных с воспитанием креативности у изначально некреативного работника. Следует направить наибольшие усилия

на стимулирование тех сотрудников организации, которые обладают креативностью. Добиться этого можно обеспечением того, чтобы руководители организации понимали механизм влияния организационной культуры на креативность. Например, организационная культура, предполагающая поиски виновных и их наказание, только губит креативность. Культура организации должна быть толерантной и нести в себе понимание того, что «отсиживание рабочих часов» не может быть успешным подходом к работе. Креативным личностям требуется простор. Их деятельность может характеризоваться неконтролируемыми пиками и падениями, периодами как фантастической энергичности, так и полной пассивности. Совершенствование не должно быть направлено на изменение этого подхода, его задача состоит в том, чтобы работник проявлял креативность среди всего того, что подчас представляется полным хаосом.

Наилучший подход заключается в развитии понимания того, что человек учится на ошибках, но при этом осознавать, что не следует позволять этим ошибкам наносить вред организации. Если правильно поставить процедуру передачи полномочий, то возможно учиться на ошибках, не нанося при этом ущерба организации. Возможно, это звучит легко, но вполне осуществимо на практике, если передача полномочий (обязанностей) правильно организована. Отчасти процесс совершенствования с целью усиления креативности способствует тому, что руководители начинают лучше понимать механизм делегирования полномочий, и можно ожидать, что они и дальше будут осуществлять это должным образом. Способствующая проявлению креативности организационная культура также требует, чтобы руководители, в разумных рамках поощряли бы сотрудников открыто искать и находить возможные выгоды от всех предлагаемых идей, прежде чем большинство из них будут признаны как малоэффективные. Потенциальная выгода организации от такой практики вряд ли нуждается в подробных разъяснениях. В рамках указанной организационной культуры можно избежать синдрома «Да, идея хороша, но...», она должна позволять высказывать всякие идеи и тем самым способствовать выдвижению экспериментальных идей, которые в другой организационной культуре могли бы никогда не появиться на свет. Кроме того, организация может с пользой для себя в отдельных случаях использовать такие креативные технологии, как мозговая атака или кружки качества. Это означает, что в организации всегда находится время для креативности, если считается, что это может принести пользу.

Второй возможностью для совершенствования является привлечение креативного работника к работе в приоритетных областях деятельности организации, в которых высокая креативность может принести наибольшую пользу. Это может быть единственной возможностью двигаться вперед. Именно в этих областях мы предоставляем сотрудникам время и возможности для использования их творческого дара и стараемся обеспечить ему должную направленность. Самой очевидной иллюстрацией этого могут служить архитекторы. Обладая высокой технической компетенцией, архитекторы не запроектируют дом, который впоследствии грозит обрушиться. В качестве дополнительного стимула совершенствования можно подтолкнуть индивидуума к работе на других участках, находящихся за пределами его непосредственных обязанностей. Следует также обратить внимание на формализованные креативные технологии, такие, например, как обратные предположения (следует составить список предположений, связанных с данным подходом, затем перевернуть их и рассмотреть последствия), насильственные комбинации (заключается в смешивании отличительных черт (свойств) двух или более «ударных» идей с целью выявления отдаленных ассоциаций) и пр. Кроме того, полезно использовать формальные технологии решения проблем, которые также способствуют проявлению креативности.

Для начала следует выделить области, где креативность сулит максимальную выгоду, использовать там тех, кто наделен этим даром, и время от времени стимулировать их с помощью формализованных креативных технологий.

Фактор 11 (самосовершенствование)

В самом начале главы мы уже рассматривали этот фактор. Потребность в совершенствовании очевидна и, с одной стороны, предполагает предоставление работникам

возможности совершенствовать свои технические навыки при помощи обучения без отрыва от производства, в рамках дистанционного обучения, различных курсов, а с другой стороны, предлагает возможности, необходимые для стимуляции прочих мотивационных потребностей.

Стимул к самосовершенствованию может подкрепляться упорством, с которым работник стремится достичь целей. Этот стимул усиливается, когда он сопровождается успехом. Задача совершенствования состоит в том, чтобы выявить области, где успех наиболее возможен, и сосредоточить на них усилия желающих совершенствоваться.

Личности с высокой потребностью в самосовершенствовании могут приветствовать обучение и тренинг. Жадные до новых знаний и открытые для новых идей, они, как правило, делают процесс обучения более привлекательным и для своих коллег. Если потребность в факторе 11 низка, следует усиливать мотивацию работника детально изучить все то, что необходимо для грамотного выполнения своей работы. Мы можем постараться стимулировать их стремление к совершенствованию подспудно, через другие потребности, например, поощрять их делать то, что необходимо для полного удовлетворения этих потребностей.

Фактор 12 (интересная и полезная работа)

Стремление к изначально интересной и полезной работе относится к числу весьма сильных: мода распределения этого фактора составляет 41 балл, а медиана — даже 43 балла. В этом контексте потребность в совершенствовании можно описать просто как «разумную практику менеджмента». Иными словами, дайте людям возможность увидеть пользу от своей работы для организации и ее подразделений. Держите их в курсе событий, обеспечьте им видение общей картины деятельности организации. Постарайтесь давать им работу, представляющую собой законченное целое, а не часть какой-либо работы.

Мы должны сознавать, что обладатели высокого показателя фактора 12 просто не будут заниматься тем, что, по их мнению, неинтересно. В краткосрочном периоде они, может быть, и способны на это, но только не в долгосрочной перспективе. Нам также следует однозначно выяснить, какой смысл они вкладывают в понятие «интересный». А это может кардинально отличаться от того, что представляется интересным нам. Мы обязаны принять их определение «интересности». Львиная доля наших усилий, направленных на совершенствование подобного работника, будет заключаться в точном установлении того, что они вкладывают в понятие «интересно», и обеспечении того, чтобы это полностью отвечало интересам и потребностям организации. Может оказаться, что в попытке изобразить целостную картину деятельности организации, мы потратим больше времени, чем намеревались. Но если нам удастся добиться согласованности их взгляда и интересов организации, мы станем свидетелями значительных усилий с их стороны, направленных на самосовершенствование, от чего организация только получит дополнительный выигрыш. Если нам это не удастся, можно ожидать, что они приложат усилия к совершенствованию, однако оно никак не будет связано с интересами организации.

Один из тех, кто продемонстрировал высокий показатель данного фактора, заметил, что он желал бы работать с проектами, которые могли бы расширить его способности; при этом он не имел в виду, что стремится к достижению поставленных целей, он подразумевал, что хотел бы чувствовать, что выполняет сложную многогранную работу. Он не стремился к дополнительному обучению и пошел бы на курсы только в том случае, если после их окончания мог бы претендовать на более интересную работу.

Взаимодействие с коллегами

Это еще одна задача в рамках совершенствования, решение которой необходимо, помимо всего описанного выше. Она касается рассмотрения того, как индивидуумы с различными мотивационными профилями взаимодействуют друг с другом. Прослеживается тенденция к проецированию наших собственных потребностей на других людей, зачастую независимо от их реальных потребностей. Так, например, работник с низкой потребностью в структурировании работы может спроецировать эту потребность на своего коллегу, имеющего, наоборот, очень высокую потребность в структуре, а это основа для возникновения трений и непонимания. Он может посчитать, что коллега, так же как и он сам, предпочитает

свободу действий и что какие-либо указания и наставления по этому поводу ему не требуются. Или, например, тот, у кого высока потребность в достижениях, может быть разочарован своим коллегой с низкой потребностью в достижениях («И как же ему не хватило проницательности, чтобы сделать столь очевидно полезную вещь?»). Эта тенденция особенно отчетливо проявляется в периоды стрессов.

Каким образом можно контролировать проявления этой тенденции? Ответ — с большим трудом. Наиболее предпочтительный подход в данном случае основан на развитом самосознании, возможно, при активном использовании наставничества. Первый шаг на пути решения этой проблемы — попытка деперсонализировать задачу, выясняя, что требуется для пользы дела, и стараясь найти объективный ответ. Затем следует признать, что разные исполнители по-разному подойдут к решению этой задачи. Например, тем, у кого высоки потребности в структурировании, скорее всего, потребуется и будет желательна большая упорядоченность, нежели тем, для кого данная потребность не играет особой роли. Второй шаг заключается в том, чтобы определить, насколько велики предполагаемые различия в действиях разных индивидуумов — являются ли они совершенно неприемлемыми и разрушительными или все-таки попадают в некие границы толерантности? В этом случае совершенствование призвано научить человека толерантному отношению к различиям в подходах, или, что еще лучше, способности продуктивно работать при наличии таких различий.

Совершенствование происходит более успешно там, где работа выполняется компетентно, хотя и на основе различных подходов, и там, где отсутствуют межличностные конфликты между обладателями различных мотивационных профилей. Совершенствование обречено на провал при недостатке разумной толерантности, где любой, кто работает иначе, чем большинство, считается чудаком, а в худшем случае — получает всеобщее презрение.

Границы нашего воображения

Наиболее очевидный способ использования мотивационного профиля в интересах совершенствования — это работать с индивидуумом, непосредственно отталкиваясь от его показателей. Отправным пунктом может стать сопоставление индивидуальных показателей с теми, которые содержатся в базе данных, и последующее сравнение с теми показателями, которые желательны для организации. Совершенствование может осуществляться на индивидуальной основе, когда начальник и его подчиненный обсуждают возможности влияния своих мотивационных профилей на характер взаимодействия. Вполне возможно, что подобная процедура может осуществляться и коллегами, имеющими равное положение в организации.

Для пользы дела целесообразно выяснить, имеется ли у персонала избыток или недостаток какого-либо мотивационного стимула. Например, наблюдается ли у персонала дефицит влиятельности, означающий, что он будет послушно следовать в фарватере руководства без каких-либо попыток внести конструктивные предложения, чтобы улучшить качество принимаемых решений? А не слишком ли велики у персонала потребности в структурировании, что отразится на его способности к гибкости и к быстрой реакции, требуемым современным рынком? Означает ли это, что назрела необходимость улучшить систему организации и планирование, или же необходимо вливание свежих сил с более низкими потребностями в структурах?

Таким образом, мотивационный профиль представляет неограниченные возможности для размышлений и выводов относительно мотивации и ее использования на благо как организации-работодателя, так и работающих в ней людей.

Отбор персонала

Мотивационный профиль представляет также возможности для усовершенствования процесса отбора персонала. Он позволяет определить не только способность человека выполнять данную работу, но и пределы его возможностей демонстрировать эффективную деятельность и способности совершенствовать свою работу. Использование мотивационного

профиля в интересах отбора персонала требует прежде всего установления требований к желаемым профессиональным и техническим навыкам и поведению, диктуемым особенностями предлагаемого места работы. Затем мы определяем мотивационный профиль работы и выявляем те мотивационные аспекты, которые могли бы способствовать повышенной эффективности ее выполнения. При этом каждый мотивационный фактор разбивается на составляющие его компоненты.

Очевидно, что начинать следует с определения требуемых навыков и опыта. Какие технические навыки необходимы для выполнения данной работы? Если у претендента отсутствуют подобные навыки и опыт, никакая преданность работе или мотивация не сделают его хорошим работником. Может быть, удастся обучить подобного претендента, но это уже означает, что он способен выполнять предлагаемую работу только после дополнительной подготовки. Что касается опыта, то здесь ситуация не столь однозначна. Если претендент обладает опытом, но не конкретными специфическими навыками, он может быть способен на достаточную гибкость, чтобы выполнять данную работу. Мотивационный профиль позволит нам выявить, возможно такое или нет.

Затем мы устанавливаем нормы желательного поведения, используя консультации со всеми заинтересованными лицами. К их числу относятся те, кто фактически выполняет работу, кто управляет ею, а также те, на кого ее выполнение оказывает какое-либо влияние или воздействие. Нормы поведения можно выработать на основе обсуждений и собеседований или путем использования более изощренных технологий, например метода устойчивых решеток. Какой бы метод мы не выбрали, в любом случае следует установить приоритеты в поведении с точки зрения эффективности. Мы захотим узнать, какие модели поведения оказывают наибольшее влияние на ход выполнения работы, а какие — практически никакого. Поскольку наибольший интерес представляет влияние мотивации на эффективность выполнения работы, мы составляем список особенностей поведения, распределяя их между теми факторами мотивации, которые представляются в наибольшей степени соответствующими данной особенности поведения.

Следует однозначно различать понятия «способность вести себя требуемым образом» и «стремление», которое подталкивает человека к той или иной форме поведения. Например, мы можем установить, что данное место требует от исполнителя способности к достижению целей, а претендент на это место лишен этой потребности и поэтому не способен выполнять предлагаемую работу. Другой претендент имеет относительно низкую потребность в достижениях, но тем не менее может проявлять это качество в пределах, требуемых для выполнения служебных обязанностей. Таким образом, при отборе претендентов полезно знать, в какой степени обладание желательным мотивационным стимулом укрепляет эффективность поведения человека и в какой степени его отсутствие ослабляет ее.

Профиль помогает нам понять, как приступить к решению этого вопроса. При этом он может помочь несмотря на то, что призван измерять интенсивность одной потребности относительно других потребностей, а не ее абсолютную величину. Возможно, что два человека имеют одинаковые относительные потребности, скажем, в достижении поставленных целей, но для одного эта потребность значительно важнее, чем для другого. Здесь мы переходим к абсолютным потребностям. Вполне очевидно, что измерить абсолютное значение исключительно сложно, будь то потребность или способность. В некоторых областях попытки абсолютных измерений принесли некоторые результаты. Так, в альпинизме и слаломе введена градация сложности подъемов и спусков. Так что новичок, намеревающийся первый раз пройти дистанцию слалома, не должен пытаться покорить трассу, предназначенную для спортсмена олимпийского класса. Нечто подобное возможно и в производственной сфере, где каждому виду работ присваивается свой балл сложности, что и создает основу для градации. Такой подход может оказаться эффективным, если речь идет о видах работ, которые поддаются точному измерению или оценке, хотя с появлением комплексных задач или в пределах тех видов работы, где элементы экспертной оценки не позволяют произвести точного замера, это становится все сложнее.

Можно ли применить подобный подход к измерению силы мотивационной потребности? Иными словами, измерить ее с той же точностью, с какой мотивационный профиль рассчитывает остроту одной потребности относительно другой и делает это статистически, с высокой степенью надежности. Имеется целый ряд возможных подходов к этой проблеме, по большей части страдающих непрактичностью, но среди них есть один, который вполне годится для прогнозирования вероятной эффективности выполнения работы рассматриваемым работником. Непрактичные подходы в основном состоят из обучения работников до одинакового уровня компетентности выполнения задач. Затем мы лишаем их возможности распоряжаться своим временем и часто напоминаем о необходимости выполнять задачи. За меру остроты потребности мы принимаем ту степень, в какой человек продолжает выполнять задачу. Недостатки данного подхода настолько очевидны, что не требуют пространных комментариев.

Более практичной представляется разбивка каждого мотивационного фактора на компоненты. Мы делаем это на основе анализа вопросника и того, что написано о каждом из мотивационных факторов. Ниже приводится перечисление компонентов каждого фактора. К примеру, стремление к достижениям может быть разбито на следующие компоненты:

- добивается достижений в различных видах деятельности;
- добивается достижений в одном виде деятельности;
- имеет потребность в том, чтобы постоянно достигать каких-либо целей;
- имеет потребность в том, чтобы время от времени достигать целей;
- совершенствуется за счет расширения сферы деятельности;
- совершенствуется за счет повышения частоты достижений;
- совершенствуется за счет небольшого увеличения сложности поставленной цели;
- совершенствуется за счет существенного усложнения цели.

Фактор 8 (власть и влияние) мы подразделяем на такие компоненты, как «направляет влияние на создание зависимости», «использует влияние для передачи полномочий» и т.д. Фактор 9 (разнообразие и перемены) может быть разбит на такие компоненты, как «любит разнообразие, но переходит к другому делу, не закончив предыдущего».

Наше намерение состоит в том, чтобы использовать компоненты мотивационных факторов для более глубокого понимания того, как мотивационные потребности влияют на эффективность работы. Для каждой из критически важных особенностей поведения, требуемых для выполнения работы, мы задаем простой вопрос: «При одинаковом наборе ресурсов какой мотивационный компонент в случае его усиления или ослабления с наибольшей степенью вероятности приведет к удвоенной или к снижению наполовину эффективности выполнения работы?» Мы можем поставить и уточняющие вопросы, например: «Какой следующий мотивационный компонент в случае его усиления или снижения вызовет удвоение или уменьшение наполовину эффективности выполнения работы?» Наконец, мы можем задать и такой вопрос: «Какой мотивационный компонент в случае усиления или ослабления не окажет никакого влияния на эффективность выполнения работы?» Если ограничить число людей, отвечающих на подобные вопросы, то станет ясно, кто несет ответственность за отбор персонала. Число респондентов можно успешно ограничить, выбирая только тех работников, которые считаются эффективными исполнителями в своей области, или тех, кто в наибольшей степени зависит от эффективности выполнения установленных нормативов работы.

Эти вопросы заставляют делать однозначный выбор. И это сделано намеренно. Никакой мотивационный или психологический тест не будет достаточно гибким и чутким, чтобы спрогнозировать небольшие изменения в эффективности выполнения работы. Задавая вопрос о том, какой из компонентов обладает потенциальной возможностью удвоить или наполовину уменьшить эффективность выполнения работы, мы заставляем респондента сделать более реальный выбор, нежели вопрос о том, что может на 10% увеличить или уменьшить эффективность работы исполнителя. По окончании работы мы получим детальный анализ

того, какие аспекты мотивации в наибольшей степени способны усилить или ослабить эффективность выполнения работы.

Теперь мы можем утверждать, рассматривая, например, один из компонентов достижения, что работа будет выполняться более эффективно, если существует расширение спектра выполняемых задач. При детальном анализе производственных операций можно будет даже указать, какие именно производственные задачи обеспечат наибольший вклад или что будет, если возрастет трудность достижения, или сделать вывод, что работа улучшится, если влияние будет выражаться в передаче полномочий, а не в ужесточении контроля и т.д. Можно будет сделать разумное предположение, что если улучшение выполнения работы требует существенного усиления конкретной особенности поведения, в частности, если требуется поддерживать такое поведение в течение длительного времени, то тогда крайне желательно иметь мотивационный стимул, поддерживающий эту особенность поведения. Работники, лишённые данного стимула, вероятно, не смогут длительное время поддерживать нужное поведение; у них может возникнуть стресс. Затем можно приступить к выявлению соответствия индивидуального мотивационного профиля претендента мотивационному профилю предлагаемой ему работы.

Следует сказать, что претенденты не столь информированы о мотивации и о том, какой для предлагаемого места требуется мотивационный профиль, чтобы иметь возможность считаться при его заполнении. Здесь никогда нет никаких гарантий или гарантированно правильных ответов. (В приложении 2 рассматривается степень честности респондентов при заполнении Мотивационного профиля.) Тем не менее вряд ли претенденты располагают такими глубокими знаниями в области мотивации, а кроме того, они поставят себя перед дилеммой — если сосредоточиться на мотивационных требованиях одного конкретного места и давать соответствующие ответы, можно заблокировать тем самым для себя возможность претендовать на другие позиции. Принимая в расчет прочие данные, которые являются основой отбора, можно сделать вывод о том, что мотивационный профиль нелегко и нецелесообразно пытаться подделать.

Мы подошли к неоспоримому преимуществу мотивационного профиля, который поможет разрешить некоторые принципиально важные дилеммы отбора персонала. Как мы уже отмечали, два работника могут иметь идентичные мотивационные профили или относительные стимулы, но для одного они не в пример более эффективны, чем для другого. Так, например, и тот и другой профили показывают, что относительная потребность в достижениях у обоих работников составляет, скажем, 40 баллов, но при этом один из них способен сдвинуть горы, а другой — только кучку песка. Или взять еще более непонятный пример — один может иметь более низкий показатель потребности в достижениях, нежели другой, но при этом достичь на работе вдвое большего.

Как следует различать претендентов? В начале мы подходим к этой проблеме стандартным путем, т.е. тестируем и опрашиваем их; затем интересуемся мнением других о претендентах. Как и всегда при отборе персонала, мы заинтересованы в получении наиболее достоверной информации и желаем спрогнозировать эффективность деятельности претендента на предлагаемом месте.

Первое, что мы можем сделать, — попросить претендента перечислить три-четыре ключевых поведенческих и мотивационных требования их нынешней работы. К этому моменту они уже заполнили мотивационный профиль, так что уже настроены на обсуждение тем, которые могут возникнуть в ходе беседы. Просить их давать какие-либо комментарии относительно поведения и мотивации без всякой подготовки не следует (опыт показывает, что большинство претендентов на вакансии не в состоянии дать ответ без подсказки). Поэтому мы даем им некоторую дополнительную информацию (см. табл. 2 «Использование компонентов мотивации в отборочном собеседовании»). Затем просим их указать при наличии аналогичного объема ресурсов те особенности поведения и мотивационные стимулы, которые в случае их усиления или ослабления в наибольшей степени способны удвоить или наполовину уменьшить эффективность вашей работы. Мы просим ограничить ответ 200-500

словами. Обратите внимание, что мы намеренно не предлагаем претенденту говорить о его собственном вкладе в работу. Ему нужно дать объективные комментарии относительно эффективности выполнения работы, но вполне вероятно, что его ответ будет содержать некоторые элементы проекции. Однако нас это не должно интересовать. Мы читаем утверждение и относим комментарий к тому мотивационному фактору, который является наиболее подходящим. Так, например, утверждение о «необходимости оказывать большее влияние в других подразделениях» будет отнесено к фактору 8, а утверждение о потребности в «расширенном самосовершенствовании» будет классифицировано как фактор Ни т.д. Затем мы сопоставляем эти ответы с мотивационными компонентами, перечисленными в табл. 1.

На этот момент мы уже располагаем ранее предоставленной заинтересованными в работе лицами обширной информацией о мотивации и поведенческих особенностях, которые, по их мнению, могут усилить эффективность выполнения работы. Претенденты составили свое мнение о мотивационных и поведенческих аспектах, которые могли бы увеличить эффективность уже выполненной ими работы. Так что мы получили основу для очень сфокусированного собеседования, иными словами, мы сможем наилучшим образом использовать отведенное для собеседования время. Мы можем задать вопросы о поведении и мотивации в рамках нынешней работы претендента, уточнить, в чем он усматривает разницу между нынешней и предлагаемой работой, попросить его указать различия в мотивации и поведении. Мы, несомненно, установим степень понимания кандидатом основ выполнения нынешней работы и степень обдуманности им той работы, которая может быть ему предложена. При определении сходства и различий мы можем попросить кандидатов определить свой рейтинг и затем использовать эти данные наряду с нашими собственными оценками.

Справедливо мнение, что если работа требует конкретных навыков и поведения, которые не обеспечиваются мотивационными стимулами претендента, он не сможет успешно справляться с предлагаемой работой. И напротив, если требуемое поведение обеспечивается его мотивационными стимулами, то претендент имеет шанс стать успешным работником. На конечной стадии процесса отбора и мы и претенденты будут располагать более глубокими и точными представлениями о том, какие компоненты их мотивационного профиля способствуют эффективности работы и вкладу в общее дело. Время, затраченное на анализ, поможет сделать собеседование более сфокусированным и продуктивным и позволит наилучшим образом сопоставить то, что предлагает претендент на работу, с тем, что требуется для ее выполнения.

Компоненты мотивации

При оценке соответствующих компонентов мотивации следует задать такой вопрос:

При равном наборе условий и ресурсов работы усиление или ослабление какого мотивационного компонента с наибольшей степенью вероятности приведет к удвоению или снижению наполовину эффективности выполнения работы?

Ответ на этот вопрос будет субъективным, т.е. основанным на профессиональном опыте претендента. Если заранее известны согласованные условия эффективности, то в ходе отбора персонала их следует тщательно анализировать.

Таблица 1. *Компоненты мотивации*

<i>Компонент</i>	<i>Комментарий</i>
Компоненты фактора 1 (высокий заработок и материальное поощрение)	
Склонность принимать руководящие указания/склонность не соглашаться с руководящими указаниями	

Неадекватность, пренебрежение установленными порядками / адекватность, следование установленным порядкам

Индивидуальные действия (усилия) / командные действия

Низкий порог терпимости к скуке / высокий порог терпимости к скуке

Производственная необходимость в краткосрочных взаимоотношениях / необходимость в долгосрочных взаимоотношениях

Собственные интересы / интересы бизнеса компании

Склонность руководствоваться детально разработанными целями / стремление руководствоваться собственной инициативой

Способность принимать перемены / сопротивление переменам

Строгая взаимосвязь между трудовыми усилиями и вознаграждением / неопределенная взаимосвязь между трудовыми усилиями и вознаграждением

Умение смиряться с однообразием / стремление к разнообразию

Внимание сосредоточено на узком вопросе / широкий спектр вопросов, на которых сосредоточено внимание

Продолжение табл. 1

<i>Компонент</i>	<i>Комментарий</i>
<p>Нежелание рисковать /стремление к риску</p> <p>Стремление к влиятельности /нежелание оказывать влияние</p> <p>Стремление получить руководящие указания/самостоятельность в выборе метода действия</p> <p>Стремление к самосовершенствованию / попытка уклонения от саморазвития</p> <p>Прочее</p>	
<p>Для фактора 2 мотивационные компоненты не выделены.</p>	
<p>Мотивационные компоненты фактора 3 (структурирование)</p> <p>Потребность в правилах и указаниях и их соблюдение / отсутствие потребности в правилах и указаниях</p> <p>Признание важности должностной инструкции, соответствующей текущим требованиям / отсутствие потребности в должностной инструкции</p>	

<i>Компонент</i>	<i>Комментарий</i>
<p>Детально расписанная и четко регламентированная работа / работа не расписана в деталях и не имеет регламента</p> <p>Четко сформулированные ожидания действий работника / отсутствие ожиданий</p> <p>Активное стремление руководствоваться правилами / сопротивление правилам</p> <p>Желание иметь установленные правила / самостоятельное установление правил</p> <p>Осуществление перспективного планирования / ответные действия на уже произошедшие события</p> <p>Умение справляться с административными аспектами работы / отсутствие способности справляться с административными аспектами</p> <p>Способность к работе в условиях неопределенности /отсутствие способности работать в условиях неопределенности</p> <p>Способность работать совместно с другими сотрудниками / отсутствие способности работать совместно с другими</p> <p>Самостоятельность, независимость / несамостоятельность</p> <p>Система превыше человека /человек превыше системы</p> <p>Стремление соответствовать установленным порядкам подрывает способность достигать намеченной цели / стремление соответствовать установленным порядкам не препятствует достижению намеченной цели</p> <p>Явное предпочтение стабильности / явное предпочтение перемен</p> <p>Обучение в упорядоченном режиме / обучение стихийным методом</p> <p>Большая заинтересованность в смысле работы / большая заинтересованность в структуре работы</p> <p>Прочее</p>	
<p>Мотивационные компоненты фактора 4 (социальные контакты)</p> <p>Работать в коллективе / работать самостоятельно</p> <p>Бизнес осуществляется посредством краткосрочных контактов / краткосрочные контакты не делают бизнеса</p> <p>Краткосрочные взаимоотношения /долгосрочные взаимоотношения</p>	

Компонент	Комментарий
<p>Коммуникабельность / недостаток коммуникабельности</p> <p>Коммуникабельность усиливает стремление к достижениям / коммуникабельность ослабляет стремление к достижениям</p> <p>Потребность в признании укрепляет бизнес / потребность в признании ослабляет бизнес</p> <p>Прочее</p>	
<p>Мотивационные компоненты фактора 5 (взаимоотношения)</p> <p>Устанавливает и поддерживает добрые взаимоотношения с коллегами / не поддерживает добрых взаимоотношений с коллегами</p> <p>Долгосрочная преданность рабочей команде / краткосрочная преданность рабочей команде</p> <p>Независимость / взаимозависимость</p> <p>Доверие /отсутствие доверия</p> <p>Безусловный приоритет взаимоотношений / безусловный приоритет денег</p> <p>Долгосрочные взаимоотношения / краткосрочные взаимоотношения</p> <p>Долгосрочные взаимоотношения затрудняют достижения /долгосрочные взаимоотношения способствуют достижениям</p> <p>Долгосрочные взаимоотношения, способствующие эффективному бизнесу / отсутствие долгосрочных взаимоотношений, способствующих эффективному бизнесу</p> <p>Стремление к конкуренции затрудняет взаимоотношения / стремление к конкуренции укрепляет взаимоотношения</p> <p>Зависимое положение во взаимоотношениях / формирование равноправных взаимоотношений</p> <p>Ставит других в зависимость от себя / устанавливает равноправные взаимоотношения</p> <p>Самостоятельная креативность / креативность в рамках рабочей команды</p> <p>Самостоятельное обучение / групповое обучение</p> <p>Прочее</p>	
<p>Мотивационные компоненты фактора 6 (признание)</p> <p>Признание заслуг организацией улучшает выполнение рабочих обязанностей / признание заслуг организацией не влияет на выполнение рабочих обязанностей</p>	

Компонент	Комментарий
<p>Получение признания порождает зависимость / получение признания не порождает зависимости</p>	
<p>Потребность в признании подрывает эффективность работы / потребность в признании способствует эффективности работы</p>	
<p>Потребность в признании подрывает способность признавать заслуги других / потребность в признании не подрывает способности признавать заслуги других</p>	
<p>Потребность в признании мешает сосредоточить усилия на работе / потребность в признании не мешает сосредоточить усилия на работе</p>	
<p>Потребность в признании удовлетворяется за пределами организации / потребность в признании удовлетворяется в рамках организации</p>	
<p>Низкая потребность в признании затрудняет контроль со стороны организации / низкая потребность в признании не влияет на способность организации контролировать работника</p>	
<p>Отсутствие потребности в признании порождает нечувствительность к потребностям других сотрудников / отсутствие потребности в признании не влияет на чувствительность к потребностям других сотрудников</p>	
<p>Отсутствие потребности в признании означает неумение представить результаты проделанной работы / отсутствие потребности в признании не влияет на представление результатов проделанной работы</p>	
<p>Потребность в признании требует чрезмерного внимания со стороны руководства / потребность в признании требует внимания руководства в разумных пределах</p>	
<p>Потребность в признании при выполнении работы исключительной важности / потребность в признании при выполнении рядовых заданий</p>	
<p>Потребность в признании порождает неспособность предпринять непопулярное действие / потребность в признании не влияет на способность предпринимать непопулярные действия</p>	
<p>Потребность в признании препятствует способности вносить креативный вклад в работу / потребность в признании не влияет на способность вносить креативный вклад в работу</p>	
<p>Потребность в признании способствует самосовершенствованию / потребность в признании не влияет на способность к самосовершенствованию</p>	

Компонент	Комментарий
Прочее	
<p>Мотивационные компоненты фактора 7 (стремление к достижениям)</p> <p>Способность устанавливать собственные цели / потребность в установлении целей другими</p> <p>Способность к сотрудничеству с другими в достижении их целей / неспособность к сотрудничеству с другими в достижении их целей</p> <p>Способность ставить перед собой только достижимые цели / способность стремиться к целям, даже рискуя потерпеть неудачу</p> <p>Способность действовать, только имея возможность точно оценить деятельность / умение действовать, даже если оценить деятельность сложно</p> <p>Игнорирование областей деятельности, не поддающихся измерению / уделение внимания областям, не поддающимся измерению</p> <p>Сосредоточенность на единичных целях / сосредоточенность на целом спектре целей</p> <p>Устанавливает цели / не устанавливает целей</p> <p>Расходование времени в начале работы на выявление возможных препятствий / время в начале работы на выявление возможных препятствий не тратится</p> <p>Наличие цели стимулирует, рутинная работа игнорируется / наличие цели стимулирует, но рутинная работа выполняется</p> <p>Движим стремлением к достижениям, но может передавать часть полномочий / движим стремлением к достижениям, но не способен передать часть полномочий</p> <p>Готовность и способность корректировать цели / отсутствие готовности корректировать цели</p> <p>Игнорирование целей, не обещающих финансового вознаграждения / готовность рассматривать цели, не обещающие финансового вознаграждения</p> <p>Способность добиваться цели и соответствовать требованиям / способность добиваться целей при неспособности соответствовать требованиям</p> <p>Потребность в признании укрепляет способность к достижению целей / потребность в признании ослабляет способность к достижению целей</p>	

Компонент	Комментарий
<p>Способность добиваться целей и оказывать влияние / способность добиваться целей и неспособность оказывать влияние</p> <p>Неспособность разрешить противоречие между потребностью в достижениях и потребностью в креативности / способность уравновесить потребность в достижениях с потребностью в креативности</p> <p>Использование рабочих проектов для целей дальнейшего обучения / проекты не используются как возможность для обучения</p> <p>Прочее</p>	
<p>Мотивационные компоненты фактора 8 (власть и влияние)</p> <p>Более глубокое понимание цели усиливает способность оказывать влияние / более глубокое понимание цели не отражается на способности оказывать влияние</p> <p>Более развитые технические и коммерческие навыки усиливают влияние / технические и коммерческие навыки адекватны оказываемому влиянию</p> <p>Использование влияния для принуждения / использование влияния для наделения полномочиями</p> <p>Более развитые навыки межличностного общения усиливают влияние / более развитые навыки межличностного общения не усиливают влияние</p> <p>Повышенная готовность к риску может усилить влияние / готовность к риску адекватна оказываемому влиянию</p> <p>Явное проявление влияния / скрытое проявление влияния</p> <p>Проявление влияния в собственных интересах / проявление влияния в интересах организации</p> <p>Оказание влияния зависит от личных качеств / оказание влияния зависит от официального положения в организации</p> <p>Наделяет подчиненных полномочиями и получает требуемый результат / наделяет подчиненных полномочиями, но требуемого результата не получает</p> <p>Проявление влияния определяется правилами / проявление влияния не определяется нормами</p> <p>Влияние основано на выгоды / влияние основывается на прямоте и честности</p>	

Компонент	Комментарий
<p>Способность проявлять влияние в обстановке неопределенности / способность проявлять влияние в предсказуемой среде</p> <p>При проявлении влияния учитываются чувства и потребности сотрудников / при проявлении влияния чувства и потребности сотрудников не учитываются</p> <p>Потребность в признании затрудняет проявление влияния / потребность в признании не затрудняет проявления влияния</p> <p>Проявление влияния с полным наделением подчиненных полномочиями / проявление влияния без передачи полномочий</p> <p>Проявление влияния в форме контроля и надзора / проявление влияния в иной форме</p> <p>Проявление влияния в интересах выполнения задач / влияние проявляется, но задачи остаются невыполненными</p> <p>Проявление влияния в изменчивой среде / проявление влияния в стабильной среде</p> <p>Проявление влияния в креативной форме / проявление влияния в предсказуемой форме</p> <p>Прочее</p>	
<p>Мотивационные компоненты фактора 9 (разнообразии и перемены)</p> <p>Высокая толерантность к однообразию / низкая толерантность к однообразию</p> <p>Успешно действует в условиях постоянных перемен и стимулирующего воздействия / негативно реагирует на постоянные перемены и стимулирующее воздействие</p> <p>Никогда не завершает задания, прежде чем приступить к следующему / всегда завершает задания, прежде чем приступить к новому</p> <p>Определяет и пользуется формальными целями / не определяет формальных целей</p> <p>Успешно действует в условиях перемен и имеет четкое понимание организационных целей / успешно действует в условиях перемен, но не имеет четкого понимания организационных целей</p> <p>Энергичный работник, но плохой администратор / энергичный работник, но находится вверху административной иерархии</p>	

Компонент	Комментарий
<p>Потребность в поле деятельности, способность руководствоваться указаниями / потребность в поле деятельности и неспособность руководствоваться указаниями сверху</p> <p>Потребность в разнообразии, умение успешно работать с другими / потребность в разнообразии, отсутствие умения успешно работать с другими</p> <p>Разделяет беспокойство других по поводу перемен / не разделяет беспокойства других по поводу перемен</p> <p>Умение объяснить сотрудникам необходимость перемен / неумение объяснить сотрудникам необходимость перемен</p> <p>Стремление ввести перемены только ради самих перемен / стремление ввести перемены по производственной необходимости</p> <p>Стремление к переменам и разнообразию, но невозможность сконцентрировать усилия / стремление к переменам и разнообразию при концентрации усилий</p> <p>Креативность и сконцентрированность усилий / креативность при отсутствии сконцентрированности усилий</p> <p>Самообразование, не имеющее конкретной направленности / самообразование, имеющее четкую направленность</p> <p>Прочее</p>	
<p>Мотивационные компоненты фактора 10 (креативность)</p> <p>Креативность в сочетании с концентрацией усилий / креативность при несконцентрированности усилий</p> <p>Креативность и способность работать в команде / креативность и способность работать только в одиночку</p> <p>Креативность в решении проблем (спектр возможных решений) / креативность в решении головоломок (только одно решение)</p> <p>Креативность в сочетании с потребностью личного простора / креативность в сочетании с готовностью действовать в рекомендуемом направлении</p> <p>Креативность в сочетании с готовностью допускать ошибки и признавать их допустимость / креативность в сочетании с нежеланием допускать ошибки</p> <p>Креативность в сочетании с предпринимательскими способностями / креативность при отсутствии предпринимательских способностей</p>	

<i>Компонент</i>	<i>Комментарий</i>
<p>Креативность и способность приступать к работе самостоятельно / креативность и неспособность начинать действовать самостоятельно</p> <p>Креативность в сочетании с потребностью в личном креативном пространстве / креативность без потребности в личном креативном пространстве</p> <p>Креативность в сочетании с потребностью в регламенте и структурных ограничениях / креативность при неприятии регламента и структурных ограничений</p> <p>Креативность и умение знакомить с идеями других / креативность и неумение знакомить с идеями других</p> <p>Креативность и умение отстаивать идеи / креативность при неумении отстаивать идеи</p> <p>Креативность и выдвижение идей в пределах основного направления деятельности / креативность и выдвижение идей, выходящих за пределы основного направления деятельности</p> <p>Креативность и желание участвовать в разработке и использовании идей / креативность при отсутствии интереса к разработке идей</p> <p>Креативность и несобранность / креативность в сочетании с сосредоточенностью</p> <p>Способность управлять изменением фокуса внимания, диктуемым креативными идеями / неспособность управлять изменением фокуса внимания, диктуемого креативными идеями</p> <p>Стремления к креативности и влиятельности сосредоточены на организационных целях / стремления к креативности и влиятельности игнорируют организационные цели</p> <p>Креативная деятельность узкой направленности / креативная деятельность широкой направленности</p> <p>Креативность стимулируется потребностью в персональном росте / креативность не связана с потребностью в персональном росте</p> <p>Креативность стимулируется интересами работы / интересы работы не связаны с креативностью</p> <p>Прочее</p>	
<p>Мотивационные компоненты фактора 11 (самосовершенствование)</p>	

Компонент	Комментарий
<p>Способность эффективно работать при условии, если требования работы совпадают с потребностью в личном совершенствовании / способность эффективно работать, даже если требования работы не совпадают с потребностью в личном совершенствовании</p> <p>Достижение финансовых результатов работы и самосовершенствование имеют одинаковую направленность / достижение финансовых результатов и самосовершенствование имеют разную направленность</p> <p>Потребность в самостоятельности в рамках своей (профессиональной) области / потребность в самостоятельности во всех областях</p> <p>Потребность в самосовершенствовании осуществляется в определенной области / потребность в самосовершенствовании осуществляется в широком спектре областей</p> <p>Потребность в самосовершенствовании направлена на углубление знаний в одной узкой области / потребность в самосовершенствовании направлена на расширение поверхностных знаний в ряде областей</p> <p>Сочетание высокой степени самосовершенствования с высокой самодостаточностью / самосовершенствование осуществляется в рамках команды</p> <p>Самосовершенствование с целью завоевания признания / самосовершенствование не имеет целью завоевание признания</p> <p>Способность извлекать уроки из текущей работы с целью самосовершенствования / отсутствие способности извлекать уроки из текущей работы с целью самосовершенствования</p> <p>Самосовершенствование в поддающихся измерению и оценке областях / самосовершенствование в областях, не поддающихся измерению и оценке</p> <p>Стремление обучаться в рамках работы / стремление обучаться вне работы</p> <p>Использование самосовершенствования для усиления влияния / использование самосовершенствования для собственных целей</p> <p>Внимание, уделяемое самосовершенствованию, ослабляет способность передавать полномочия / внимание, уделяемое самосовершенствованию, не влияет на способность передавать полномочия</p>	

Продолжение табл. 1

<i>Компонент</i>	<i>Комментарий</i>
<p>Потребность в самосовершенствовании ослабляет способность выполнять повторяющиеся задания / потребность в самосовершенствовании не влияет на способность выполнять повторяющиеся задания</p> <p>Сочетание сильного стремления к самосовершенствованию с высокой креативностью / сочетание сильного стремления к самосовершенствованию с низкой креативностью</p> <p>Активное самосовершенствование и слабое стремление к достижению организационных целей / активное самосовершенствование и сильное стремление к достижению организационных целей</p> <p>Потребность в просторе для самосовершенствования / отсутствие потребности в просторе для самосовершенствования</p> <p>Для самосовершенствования требуется интересная работа / для самосовершенствования интересная работа не требуется</p> <p>Прочее</p>	

Мотивационные компоненты фактора 12 (интересная и полезная работа)

<p>Потребность в том, чтобы работа была интересной / отсутствие потребности в интересной работе</p> <p>Заинтересованность в работе независимо от финансовых последствий для работника / заинтересованность в работе, обусловленная личными финансовыми целями</p> <p>Глубокое осознание собственного интереса к работе / слабое осознание собственного интереса к работе</p> <p>Сосредоточенность на личных интересах в работе независимо от организационных потребностей / сосредоточенность на организационных потребностях превалирует над личными интересами в работе</p> <p>Эффективность при совпадении личных интересов с интересами работы / эффективность в условиях конфликта между личными интересами и потребностями организации</p> <p>Интересы работы сталкиваются с установленными процедурами ее выполнения / отсутствие напряженности между интересами работы и установленными процедурами ее выполнения</p>	
---	--

Окончание табл. 1

<i>Компонент</i>	<i>Комментарий</i>
------------------	--------------------

Компонент	Комментарий
<p>Интересы работы исключают все прочие интересы/интересы работы охватывают прочие интересы</p> <p>Интересы работы сосредоточены на людях / интересы работы сосредоточены на выполнении производственных задач</p> <p>Признание организацией влияет на интерес к работе / потребность в признании организацией не влияет на интерес к работе</p> <p>Для достижения целей необходим интерес к работе / для достижения целей интерес к работе не обязателен</p> <p>Преследование собственных интересов в работе приносит пользу организации /преследование собственных интересов в работе не приносит пользы организации</p> <p>Малая сосредоточенность на интересах работы / широкий интерес к работе</p> <p>Малая сосредоточенность на интересе работы сужает кругозор / способность широте взгляда</p> <p>Развитие интереса к работе увеличивает способность оказывать влияние / развитие интереса к работе не влияет на способность оказывать влияние</p> <p>Сфокусированность на изменении интереса к работе / сфокусированность на постоянстве интереса к работе</p> <p>Следование интересам работы способствует креативному восприятию / следование интересам работы не приводит к креативному пониманию</p> <p>Обучение не обусловлено интересом к работе / способность обучаться обусловлена только интересной работой</p> <p>Прочее</p>	

Отборочное собеседование

При проведении собеседования с претендентами на вакансию после того, как они заполнили мотивационный профиль, мы просим их обдумать и назвать мотивационные аспекты их нынешней работы. Поскольку претендентам может быть трудно сразу дать ответ на подобный вопрос, мы вкратце знакомим их с основными моментами мотивационного процесса и просим написать ответ, состоящий не более чем из 500 слов с использованием в качестве подсказки приведенного в табл. 2 описания компонентов мотивации. Следует объяснить им, что этот список не является исчерпывающим, они могут по своему желанию добавить прочие мотивационные факторы, которые считают подходящими, или игнорировать те из факторов списка, которые, по их мнению, не подходят для конкретного описания. Мы просим претендентов указать свое имя, занимаемую должность и дать краткое (не более 3 строк) описание своих нынешних обязанностей. Мы просим претендентов обдумать и дать ответы на следующие вопросы:

- При наличии равного набора условий и ресурсов работы какая мотивационная потребность в случае ее усиления или ослабления наиболее вероятно приведет к удвоению или снижению наполовину эффективности выполнения работы?

• Какова следующая по важности мотивационная потребность в случае ее усиления или ослабления наиболее вероятно приведет к удвоению или снижению наполовину эффективности выполнения работы?

• Какая мотивационная потребность в случае ее усиления или ослабления не окажет никакого влияния на эффективность выполнения работы?

Таблица 2. *Использование компонентов мотивации в отборочном собеседовании*

<i>Фактор мотивации / потребность</i>	<i>Высокая потребность</i>	<i>Низкая потребность</i>
1. Высокий заработок и материальное поощрение	Неодолимая потребность в высоком заработке и материальном вознаграждении; желание иметь работу, приносящую большую выгоду и дополнительные льготы; сосредоточение внимания и частые разговоры о денежном вознаграждении за работу	Мало задумывается о денежном вознаграждении, по большому счету равнодушен к деньгам как мотивационному фактору

Продолжение табл. 2

<i>Фактор мотивации / потребность</i>	<i>Высокая потребность</i>	<i>Низкая потребность</i>
2. Физические условия работы	Потребность в хороших физических условиях работы и комфортного окружения; постоянные жалобы, если условия работы физически некомфортны	В целом равнодушен к физической обстановке
3. Структурирование	Потребность в правилах и процедурах, в снижении неопределенности и получении директив, желание освоить установленные процедуры и правила, чтобы соответствовать требованиям работы	Правила и процедуры воспринимаются как ограничение, стремление к свободе, комфортность в неопределенной среде; отсутствие стремления следовать установленным нормам и требованиям

Продолжени
е табл. 2

Фактор мотивации потребность	Высокая потребность	Низкая потребность
4. Социальные контакты	Потребность в легких социальных контактах с широким кругом людей	Отсутствие неодолимой потребности в компании (не путать с неспособностью при необходимости работать с коллегами)
5. Взаимоотно- шения	Потребность в формировании и поддержании долгосрочных взаимоотношений с небольшой группой людей	Отсутствие потребности в установлении или поддержании тесных взаимоотношений (с неспособностью при необходимости в долгосрочном плане работать с коллегами)
6. Признание	Преобладающая потребность в постоянном получении признания и похвалах окружающих, что может препятствовать эффективной работе, нежелание признавать заслуги других	Равнодушие к мнению о себе других людей, возможное безразличие и глухота к потребностям других
7. Стремление к достижениям	Глубокая внутренняя личная потребность устанавливать для себя дерзновенные цели и добиваться их; ощущение неудовлетворенности, если не к чему стремиться; потребность в постоянном стимулировании достижений; возможна склонность работать в одиночку	Отсутствие побуждения добиваться чего- либо, все тревоги мира проходят мимо

Продолжени
е табл. 2

<i>Фактор мотивации / потребность</i>	<i>Высокая потребность</i>	<i>Низкая потребность</i>
8. Власть и влиятельность	Мощный импульс оказывать влияние на других, иногда — делегировать полномочия, иногда — контролировать; стремление оказывать влияние является доминантной чертой характера	Отсутствие стремления оказывать или даже пытаться оказать влияние
9. Разнообразие перемены	Потребность в постоянном разнообразии, переменах, стимуляции; стремление избежать рутины, поддержание высокого уровня возбуждения и готовности к новому и неизведанному; проявление тенденции бросать задания или проекты незаконченными	Готовность к скучной и рутинной работе

Окончание
табл. 2

<i>Фактор мотивации / потребность</i>	<i>Высокая потребность</i>	<i>Низкая потребность</i>
10. Креатив-ность	Широкие взгляды, открытость для новых идей, креативность, исследовательский дух; конструктивное любопытство, пытливость и нестандартность мышления	Слабая потребность в креативном мышлении и большой практической работе; недостаток пытливости и воображения; склонность к узости мышления

11. Самосовершенствование	<p>Страстная потребность расти и развиваться как личность; подход к оценке работы только с позиций возможности дальнейшего персонального совершенствования</p>	<p>Отсутствие стремления к совершенствованию в процессе выполнения трудовых обязанностей, выполнение только требуемого, нежелание рассматривать работу как источник возможного совершенствования. Рост в рамках работы незначителен</p>
12. Интересная и полезная работа	<p>Потребность в интересной, полезной работе; прежде чем выполнить работу, желание убедиться в том, что она будет полезна обществу</p>	<p>Выполнение работы независимо от того, интересна ли она и имеет ли общественную пользу</p>

Умение работать в коллективе

Наши мотивационные потребности определяют характер нашего взаимодействия с другими людьми в процессе работы. Если быть более точными, мы стремимся спроецировать наши собственные потребности на других людей независимо от того, импонируют ли они им или вызывают всего лишь отдаленный отклик. Например, человек с высокой потребностью в порядке и регламенте склонен проецировать эту потребность на других. При этом ход его подсознательных мыслей прост: «Я нуждаюсь в этом и буду относиться к тебе так, как будто у тебя тоже высока эта потребность».

Легко представить себе, что если у обоих работников потребности одинаковы, их совместный труд принесет успех. Проблемы начинаются там, где сталкиваются люди с разными потребностями и пытаются проецировать их друг на друга. Человек с низкой потребностью в структурировании всего и вся, столкнувшись с требованиями, предполагающими наличие у него высокого уровня данной потребности, может воспринимать предъявляемые к нему структурные требования как оскорбление, здесь незамедлительно возникает почва для конфликта или по крайней мере отсутствие взаимопонимания. Для того чтобы продуктивно взаимодействовать с другими людьми, особенно для того, чтобы мотивировать их, следует глубоко спрятать свои собственные потребности и сосредоточить внимание на удовлетворении потребностей других людей. Причем для каждого фактора мотивации характерна своя особенная ситуация, а значит, следует рассмотреть каждый фактор в отдельности в отношении его влияния на способность к межличностному взаимодействию.

Фактор 1 (высокий заработок и материальное поощрение)

С точки зрения проекции такой фактор, как высокий заработок и материальное поощрение, обладает всеми свойствами разъедающей кислоты. Он влияет на все. На одном

конце спектра высокая потребность в факторе 1 поддерживает у своего обладателя уверенность, что деньгами можно мотивировать кого угодно. Те, кто разделяет это мнение, воспринимаются как единомышленники — дескать, мы и других будем оценивать соответственно; в противном случае отношение становится потенциально эксплуататорским. Другой вариант представляет собой чисто практический подход, а именно мы взаимодействуем настолько, насколько это финансово оправданно. И наоборот, если человек делает что-то, не приносящее ему финансового результата, тогда он считается недалеким и его, вероятнее всего, эксплуатируют. У подобных действий имеется скрытый мотив, и позже, вероятно, воздастся. «Все в мире имеет свою цену», — вот девиз и пароль обладателей высокой потребности в факторе 1. Царь Мидас был прав — все обращается в золото, независимо от того, хорошо это или плохо. Миром правит цинизм.

На другом конце спектра располагаются те, для кого деньги не являются главным мотиватором. Их мировоззрение может быть комбинированным. Они могут пытаться спроецировать свои неденежные потребности на других, но при этом окажутся в положении эксплуатируемых и будут вынуждены усвоить жестокий урок. Большинство же либо сожалеет, что в отличие от других не может делать деньги и поэтому находится в неблагоприятном положении, либо постараются окружить себя такими же бессребрениками и вытеснить проблему денег на периферию своего сознания.

Конечно, найдутся и те, кто не мотивирован деньгами, но имеет их в достатке. Вероятно, они считают себя далекими от тех проблем, что заботят многих других, и могут обладать более мягкими взглядами, хотя, возможно, уже научились отгораживаться от тех, кто нуждается в деньгах и готовы драться за них. В середине находятся те, кто обладает умеренной потребностью в деньгах. Они, естественно, хотели бы иметь достаточно звонкой монеты, чтобы поддерживать тот уровень жизни, который полагают достойным для себя, но при этом не готовы и не могут ради этой цели пожертвовать другими потребностями, которые они считают важными для себя. В этой категории могут оказаться преподаватели университетов. Вполне вероятно, что они, сознавая свою неспособность добиться большого заработка, проецируют на других свое чувство обиды или ощущение несправедливости.

Здесь уместно отметить, что в современном обществе определяющим фактором выбора и вообще взглядов людей являются деньги независимо от того, сильно они в них нуждаются или не очень. Даже те, кто в высшей степени равнодушен к деньгам, вынуждены приспосабливаться к тому образу жизни, который соответствует их финансовому положению.

Фактор 2 (физические условия работы)

Вероятно, в рамках рабочей среды трудно сделать какие-то конкретные выводы, отражающие последствия наличия или отсутствия потребности в факторе 2. Вполне возможно, что руководитель с низкой потребностью в комфортных физических условиях работы разместит свой персонал в помещении, похожем на свинарник. Но, если для успешного ведения бизнеса необходимо создание комфортной обстановки в офисе, такой руководитель, скорее всего, сделает свой офис уютным и удобным. И наоборот, если у руководителя высока потребность в факторе 2, он может оборудовать для себя роскошный офис, но полагать при этом, что расходы на соответствующее помещение для персонала слишком высоки и финансово неоправданны. Тем самым он станет подавлять свое стремление спроецировать эту потребность на других!

Фактор 3 (структурирование)

Рассмотрим сначала последствия крайнего проявления этой потребности в поведении людей, а затем перейдем к более распространенным случаям. Представим человека, к счастью, таких весьма немного, который обладает исключительно высокой потребностью в правилах, регламенте, инструкциях. У него настолько сильна потребность в структурировании, что ему почти необходимо, чтобы жизнь подчинялась строгому порядку, чтобы он мог следовать жестким, детально расписанным правилам поведения. Как они могут спроецировать эту потребность на окружающих? Если речь идет о тех, кто в силу жизненных обстоятельств или вследствие своего служебного положения облечен правом управлять жизнью

рассматриваемого человека, то последний спроецирует на них свою потребность в строгой регламентации. Он как будто стоит и выжидает, когда же ему дадут инструкции, укажут, что следует делать. Что же касается других людей, которые находятся за пределами контроля и подчинения, то на них будет проецироваться полная пассивность, инертность, бездействие. Он полагает, что они сами знают, что следует делать.

Человек с подобной сильной потребностью в следовании правилам, которая не удовлетворяется, склонен проецировать ее на всех, с кем вступает в контакт. Он может предпочесть работу в организации, деятельность которой самым строгим образом регламентирована. Его речь всегда будет изобиловать вспомогательными глаголами, отражающими долженствование, категорическую необходимость, обязательность. Те, кто имеет несчастье сталкиваться с ним, могут ощущать себя жертвами, попавшими под чей-то жесткий контроль. Вам, вероятно, приходилось испытывать на себе это неприятное чувство, когда постучавшийся в вашу дверь незнакомец из религиозной секты пытался обратить вас «в истинную веру».

Те, кто не имеет никакой потребности в порядке и структурировании, представляют собой другую крайность. Они не проецируют на окружающих никаких своих ожиданий и, вероятно, поэтому исключительно терпимы. Если представится возможность, они могут организовать, например, частную школу, где отсутствие всяческих правил и ограничений будет возведено в культ, и где учащиеся могут делать все, что им вздумается. (Такие школы существуют, но их названия не приводятся здесь по соображениям конфиденциальности.) Подобный человек может учиться, если, конечно, пожелает, а может хоть целый день предаваться безделью или гонять во дворе мяч, если, конечно, убедит кого-то составить ему компанию. Им зачастую предоставлена возможность искать свой собственный путь в жизни, и, вероятно, что они установят самый минимум жизненных правил для себя и своих спутников жизни. Если в исследовании этого феномена быть последовательным до конца, следует отметить, что подобная терпимость должна распространяться даже на тех, кто может принести вред самому человеку. Но поскольку это маловероятный вариант, за исключением случаев, когда речь идет о личностях с выраженными мазохистскими наклонностями, то следует спросить себя: «А как же тогда все происходит?» На деле, вероятнее всего, подобные люди просто избегают или отдаляются от тех, чье поведение может причинить им вред. Они отдают предпочтение тем, у кого столь же низка потребность в структурировании и порядке и кто своим поведением не станет наносить им ущерб.

Люди с низкой потребностью в структурировании не ощущают нужды в порядке, но некоторые из них все же обладают отличными способностями к организованности, необходимой для выполнения своих рабочих функций. Справедливо утверждать, что введение порядков и процедур не относится к числу их пристрастий. Другие, конечно, просто не в состоянии ввести хотя бы минимальный порядок. Те, кто находятся в середине, способны проецировать свою сдержанную потребность в порядке на тех, у кого эта потребность очень ярко выражена, но при этом немедленно «отыграют назад» при малейшей попытке последних втянуть их под свое влияние. Аналогичная ситуация возникает при проецировании названной потребности на тех, кто вообще не нуждается в структурировании и правилах.

Для того чтобы мотивировать других, следует принимать во внимание их потребность в структурировании независимо от наших собственных предпочтений. Чтобы быть полностью успешными, следует уравнивать их персональную потребность в структурировании с потребностью рабочего места, которое они занимают; иногда это представляется весьма простым делом.

Фактор 4 (социальные контакты)

Крайне общительные люди, естественно, всегда распространяют свою общительность на других. Те, кто имеет ту же склонность, будут в ответ не менее общительны. Даже не столь коммуникабельные, вероятнее всего, склоняются в пользу ответной реакции. Так, некоторые в ответ на проявляемую общительность могут вопреки своей натуре идти на встречную коммуникабельность; другие же спешно отступят под напором общительности, чтобы

восстановить свое внутреннее равновесие и спокойствие. Те, кто в высшей степени общителен, но наделен сочувствием и пониманием, будет реагировать благожелательно. Другие, менее чуткие, будут продолжать проявлять свою общительность, пока не приведут в бешенство объект своих притязаний. Малообщительные, вероятно, придерживаются практичного, потребительского отношения к окружающим. Они ожидают, что все будет идти как положено, но любые попытки втянуть их в постоянные разговоры, не касающиеся работы, поддержаны не будут.

Фактор 5 (взаимоотношения)

Это весьма интересный фактор. Все попытки сформировать социальные взаимоотношения требуют взаимности. Если речь идет о факторе 4, это может не составить особой проблемы. Коммуникабельный работник просто переходит от одних к другим. Однако для длительных взаимоотношений необходимо время. Те, у кого высока потребность в факторе 5, без сомнения постоянно проецируют эту свою потребность на других. Дело в том, что взаимоотношения могут строиться на той основе, что потенциально они могут продолжаться длительное время и, вероятно, содержать элемент коммуникабельности. Человек с высокой потребностью в длительных взаимоотношениях будет поощрять окружающих снова и снова обращаться к нему. Нет сомнений, что это будет сопровождаться постоянным чувством разочарования, но, вероятно, оно в силу своей природы не будет слишком уж тяжелым.

Те, у кого потребность в факторе 5 низка, могут быть как коммуникабельными, так и не очень. Их контакты с людьми не сопровождаются ожиданиями более длительных взаимоотношений. Они могут иметь узкий круг людей, с которыми поддерживают длительные прочные взаимоотношения, скажем родственники или один-два товарища, но в ходе работы не проявляют стремления устанавливать длительные взаимоотношения. Вероятно, в той степени, в какой работа предполагает длительность взаимоотношений, они будут существовать, хотя и менее активные, и действия работника будут ответственными. Нет, конечно, работа будет выполнена и, возможно, вполне хорошо, но работник не будет бороться за результаты до последнего.

Фактор 6 (признание)

Потребность в получении признания, которая может рассматриваться как борьба за самоуважение, — важный движущий фактор жизни. Те, кто обладает исключительно высокой потребностью в факторе 6, строят свои взаимоотношения с окружающими на компенсационной основе, что в конечном счете выливается в постоянный вопрос: «Ну что, не правда ли, я хорошо это сделал?» Ответ на этот вопрос зависит от того, к кому он обращен. Если объект обладает аналогично высокой потребностью в признании, вопрос будет несомненно проигнорирован или даже возвращен назад. И тогда мы либо получим диалог, напоминающий разговор глухих, не слишком неинтересный окружающим, которые постараются побыстрее отойти в сторону, либо взаимное восхищение. В наиболее удачном варианте правила крайне просты. Каждый берет себе за правило выражать одобрение всем остальным, заботясь о том, чтобы не преуменьшать одобрение других. Это последнее условие выполнить труднее всего, одобрение, высказанное в адрес других, часто рассматривается как недоданное себе самому и в коллективе нередко возникают ссоры.

Высокая потребность в признании вносит во взаимоотношения элемент конкурентности. Общение с людьми воспринимается не как источник удовольствия, а как инструмент в борьбе за всеобщее внимание к своей персоне. Неспособность удовлетворить эту потребность может спровоцировать вызывающее поведение, если его будут терпеть, или же глубоко уязвленный человек пойдет на вынужденные уступки, продиктованные чувством потери. Неудовлетворенная высокая потребность в признании является предпосылкой плохих личных взаимоотношений в трудовом коллективе.

Те, кто имеет низкую потребность в признании, в случае крайнего ее проявления, могут выказывать полное равнодушие к тому, как происходит общение. Подход такого человека выражается девизом: «Факты есть факты». Однако низкая потребность в признании

предполагает отсутствие конкуренции с другими в погоне за вниманием и, следовательно, способствует более продуктивному подходу к работе, а в целом, в общении всегда следует учитывать потребности того, с кем общаешься, в том числе и потребность в признании. Если те, кто имеет среднюю по силе потребность в признании, не получают его, это может привести к легкому чувству разочарования. Жизнь для них будет не так хороша, как могла бы, но они легко справятся с этим. Если же признание оказано, их жизнь внезапно расцветается всеми красками радуги.

Фактор 7 (стремление к достижениям)

В некотором смысле проекция не составляет особой проблемы применительно к фактору 7 (стремление к достижениям), ведь он выражается в желании все делать самому. Если другие не хотят ничего достигать, это только их проблема. Но с точки зрения комфортности общения, человек, стремящийся к достижениям, может предпочитать общество единомышленников, обладающих такой же потребностью. В конце концов все они говорят на языке достижений. Какова бы ни была реакция окружающих, человек с высокой потребностью в достижениях никогда не откажется от желания все делать самому. Так, в общении с другими людьми, обладающими сильным стремлением к достижениям, можно заметить элементы конкуренции и соперничества — «давайте посмотрим, кто сделает это лучше всех». Обе стороны будут довольны такой постановкой вопроса.

При взаимодействии с теми, у кого потребность в достижениях средняя, накал конкуренции будет не достаточно выражен, или вызов вообще не будет принят; задачу перехватит и выполнит тот, у кого стремление к достижениям сильнее. Тот, у кого потребность в достижениях не так сильна, будет разочарован, но сможет пережить свою неудачу. Тот, у кого стремление к достижениям выражено слабо, пропустит вперед других — «ты хочешь добиться этого, что ж, тем лучше для меня, мне есть о чем помечтать и без этого». И снова обе стороны будут вполне довольны сложившимся положением. Те, кто обладает высокой потребностью в достижениях, считают тех, кто не стремится к ним, скучными. Они не испытывают ни возбуждения от прилагаемых усилий, ни радости от достигнутого.

Положение человека с низкой потребностью в достижениях является более сложным. Отсутствие стремления к достижениям само по себе может подразумевать тенденцию проецировать на других малые ожидания. Однако в сочетании с сильным стремлением к влиятельности эта тенденция может проявляться в попытке переложить обязанности на других. Эта ситуация более подробно рассматривается ниже.

Фактор 8 (власть и влиятельность)

Фактор 8 (стремление к власти и влиятельности) по определению включает проекцию. В главе, посвященной власти и влиятельности, мы обсуждали, как можно использовать эту потребность, во зло или во благо, для делегирования полномочий или для доминирования или вообще ради влияния как такового. Там, где влияние направлено на достижение цели и достаточно сильное, оно может возбудить в других желание достигать целей. Достижение — это важное завершение замысла. Аналогично стремление к влиятельности может использоваться для того, чтобы заразить энтузиазмом окружающих и поддержать действие прочих факторов мотивации. Например, оно может усилить стремление человека к высокому заработку, или к разнообразию, или к структурированию, словом, к тому, что более всего необходимо в данном контексте для реализации конкретного замысла. Если человек обладает крайне высоким целевым стремлением к влиятельности, его проекция может по своей силе перекрыть все прочие проецируемые на других стремления данного индивидуума.

Когда стремление к власти и влиянию сильно выражено, но при этом не имеет цели, оно более проявляется в виде доминирования, а не разумной передачи полномочий. Особенно неблагоприятна ситуация, когда работник облечен властью и занимает руководящий пост. Его стремление к влиятельности как таковой может привести к разрушению мотивационных стремлений подчиненного ему персонала. В этом случае проекция носит явно негативный характер. Законные попытки сотрудников достичь необходимых результатов будут наталкиваться, например, на намеренное нежелание такого руководителя дать четкие

указания, грамотно сформулировать разумные цели, что превращает провал в достижении цели в повод для встречных обвинений. Потребность других сотрудников во влиятельности, которая при благоприятных обстоятельствах могла бы способствовать реализации замыслов и достижению целей, в рассматриваемой ситуации будет подавляться как нежелательная инициатива. Можно также ожидать, что подобный работник в роли руководителя будет стремиться к введению излишних структурных требований, единственный смысл которых заключается в моральном подавлении сотрудников. Цель, лежащая в основе подобных действий, ясна — это желание доминировать и поставить свой персонал в зависимое положение.

Если стремление к влиятельности имеет среднюю степень интенсивности, то его проекция на окружающих будет конкурировать с проекцией других факторов мотивации, присущих данному человеку. Так, например, оно будет конкурировать с проекцией потребностей в структурировании или достижении целей. Можно утверждать, что стремление к влиятельности ослабляется в той степени, в какой его подрывает проекция прочих конкурирующих с ним потребностей, некоторые из которых могут действовать в направлении, нежелательном с точки зрения мотивации.

Фактор 9 (разнообразие и перемены)

Проекция данной потребности однозначна и действует напрямую. Те, кто имеет высокую потребность в разнообразии и переменах, проецируют ее на окружающих, ожидая от них ответной благожелательности. Если желаемой ответной реакции не последует, человек с высокой потребностью в разнообразии переключится на других или у него возникнет едва скрываемое чувство раздражения из-за того, что не удалось получить столь необходимую стимуляцию. Те, у кого низка потребность в разнообразии, проецируют желание стабильности, и если не получают ожидаемого, могут испытать стресс, стараясь по возможности избегать человека, который способен вызвать его. Здесь ситуация проста — те, кто энергично переключается с одного на другое, используют возможность стимуляции от тех, кто обладает таким же свойством, и аналогично, те, кто предпочитает погружаться в задумчивость, предпочитают себе подобных. Это совсем не означает, что энергичные, стремящиеся к новому не могут поддерживать хороших отношений с теми, кто непохож на них. Очень даже могут. Классическим примером могут служить госпожа Тэтчер и ее супруг Дэннис. Маргарет Тэтчер всегда окружала себя теми, кто энергичен и стремится к разнообразию и переменам. Понятно, что Дэннису отводилась роль в удовлетворении другой мотивационной потребности экс-премьера Великобритании.

Фактор 10 (креативность)

Так же как и обладатели потребности в разнообразии, креативные работники склонны окружать себя единомышленниками. От них они как бы заряжаются энергией. Те, у кого низка потребность в креативности, находятся в ином положении. Не испытывая потребности в собственной креативности, они могут получать удовольствие от креативных проявлений других, рассматривая это как увлекательный спектакль. С равной степенью возможности они могут быть вполне довольны окружением тех, кто также испытывает недостаток этого качества.

Фактор 11 (самосовершенствование)

Потребность в личном развитии и совершенствовании и в достаточной самостоятельности и независимости относится к числу мощных движущих стимулов. Подобный работник проецирует на окружающих вполне четкий призыв: «Помоги мне усовершенствоваться». Одной из крайностей проявления проекции этой потребности является отношение к окружающим людям как к источнику познания нового. При крайнем проявлении этой потребности и ее проекции можно было бы говорить о сообществе ученых. Они воспринимали бы самосовершенствование как возможность усилить свою независимость и самодостаточность. Это не эквивалент утверждения *Cogito, ergo sum* («Я мыслю, значит, я существую»), а скорее формула: «Если я уверен в себе, я более терпим в своем отношении к тебе».

Проблема состоит в том, что это стремление редко достигает насыщения. Всегда остается что-то еще не изученное, всегда найдется тот, кто интеллектуально развит и образован, более чем мы. Едва наступает кратковременное состояние, когда кажется, что дальнейшее обучение невозможно, как тут же новые горизонты познания манят нас дальше, и борьба возобновляется. В худшем случае обладатель высокой потребности в самосовершенствовании проецирует на других беспокойство: «Я еще не достиг желаемого» или «Прочь, ты ущемляешь мою независимость». В лучшем случае этот стимул может служить поддержкой сотрудничества — «давайте работать вместе, так оба мы будем совершенствоваться». Если эта потребность проецируется на тех, у кого отсутствует данный стимул, то призыв к партнерству отклика не находит. «Тебе нечего мне дать», — означает эта ситуация, и взаимоотношения между двумя работниками не получают развития.

Фактор 12 (интересная и полезная работа)

Как мы уже отмечали, этот фактор имеет самое высокое среднее значение. Во взаимоотношениях работника с высокой потребностью в факторе 12 с окружающими четко прослеживается тенденция к проекции и ожиданию позитивной реакции на призыв: «Да, мы разделяем заботу о том, чтобы наша работа была полезна и интересна». Естественно, мнения о том, что полезно, а что интересно, весьма разнообразны. Вероятно, наибольшего резонанса можно ожидать от тех, кто «настроен на одну волну». Но даже среди тех, о ком нельзя так сказать, можно встретить симпатию, если не сопереживание. Сталкиваясь с теми, кто мало заботится о пользе или интересности выполняемой работы, работник с высокоразвитой потребностью в факторе 12 сначала удивится, как можно жить в таком интеллектуальном и моральном вакууме, а затем просто отойдет в сторону.

Выводы

Межличностные взаимоотношения можно рассматривать как дарвиновскую борьбу конкурирующих проекций. Среди всех мотивационных стимулов именно стремление к власти и влиятельности является тем стимулом, который открыто стремится доминировать, подчинить себе все прочие стимулы, будь то во благо или во зло. Прочие стимулы также стараются, хоть и не так явно, реализовать себя, накладывая на поведение людей продиктованные их сущностью императивы. «Я нуждаюсь в порядке и правилах, следовательно, тебе они тоже необходимы» — вот механизм проекции на окружающих мотивационного фактора 3. Ответная реакция может варьировать от «Да, конечно, давайте действовать вместе» до «Прочь, лучше я буду работать на своих условиях, а они совсем не такие, как твои». Постоянное взаимодействие при благоприятном стечении обстоятельств приводит к возникновению мотивации, при неблагоприятном — к разочарованию и неудовлетворенности. Путь к успеху в деле мотивации проходит через использование мотивационных потребностей других, но никак не своих собственных! Однако путь этот труден и тернист, а наши потребности сильны. И в итоге мы игнорируем мотивационные потребности других, вследствие чего многие из нас влачат на работе тихое бесцветное существование, испытывая горькое разочарование.

А если руководитель хочет изменить эту ситуацию, если он стремится достичь благодатной земли взаимного признания разнообразия интересов и мотивационных потребностей, то как ему поступить?

Прежде всего следует начать с признания того факта, что разнообразие потребностей имеет право на существование. Одно это позволит вам прекратить мотивировать сотрудников при помощи стимулов, установленных по вашему собственному разумению. Руководитель должен предлагать в качестве мотивационного стимула то, что ценно для работника с его точки зрения, и так, чтобы это соответствовало тому, что работник считает приемлемым для себя. Например, если предложить сотруднику более высокий оклад только потому, что вам хотелось бы, чтобы и вам предложили повышение оклада, то это не будет мудрым решением, если согласно шкале ценностей этого сотрудника деньги не занимают высокого положения. В лучшем случае это не произведет на него никакого впечатления, в худшем же — заставит отделаться от предлагаемого вами нового задания. Чтобы добиться успеха в мотивации,

следует отложить подальше собственную шкалу ценностей и предлагать сотрудникам такие стимулы выполнения работы, которые отражают их собственные потребности.

В сфере мотивации вы не должны поступать с другими так, как вам хотелось бы, чтобы поступали с вами. Мотивация — это не благотворительность и не сделка; мотивация предполагает необходимость поставить себя на место мотивируемого сотрудника и постараться понять, как он смотрит на мир. И это — самая первая, существенно важная стадия успешного преодоления подводных рифов мотивации.

Приложения

Приложение 1

Теоретические основы

В этом приложении мы хотим рассказать о более чем 60 годах исследований и работы наших предшественников, что помогло нам вывести собственное определение мотивации, которое формулируется следующим образом: *мотивация — это побуждения, устремления, возникающие следом за удовлетворением основных человеческих потребностей, и притом специфические для каждого индивидуума*. Мы рассмотрим трудности, присущие работе в области мотивации, расскажем, как мы и наши предшественники пытались преодолеть их. Поскольку нас более всего интересуют прикладные аспекты мотивации, применимые в рамках работы, мы рассмотрим основные теории, соотнося их друг с другом и с нашими исследованиями, приведем краткое описание того вклада в эту область, на который мы дерзнули претендовать. А начнем мы с рассмотрения наиболее общих проблем мотивации.

Основные сведения о мотивации

В некотором смысле все поведение человека чем-нибудь мотивировано, но мы сразу исключим бессознательные и подсознательные побуждения, такие, как рефлекторные и автоматические реакции. Мотивация подразумевает наличие некоторого элемента причинности, и следовательно, она имеет волевой характер. Это стимул или импульс к действию или иногда к полному бездействию. Это побуждение — удовлетворить потребность или желание, избежать боли или опасности, и можно предположить, что оно лежит в основе всех действий человека. Мотивация представляет собой предмет комплексный и сложный для изучения. К сожалению, это нечто настолько фундаментальное и всеохватывающее, которое трудно поддается определению, классификации, измерению и оценке. Например, когда мы говорим, что человек слабо мотивирован (если речь идет, скажем, о его работе), то на самом деле подразумеваем, что он мотивирован. Делать нечто иное, например, не работать или по крайней мере не работать производительно или эффективно. Если работник мотивирован чем-нибудь, что не представляется разумным или приемлемым для нас, мы считаем, что он немотивирован (или если его удовлетворенность проистекает от поведения, которое можно охарактеризовать как нелогичное, неадекватное, неуместное, вызывающее раздражение или отвращение, то мы считаем его сумасшедшим). Обобщенные представления о том, что мотивирует всех людей, не представляются нам полезными. Гораздо более продуктивно предположить, что все люди мотивируются по-разному вследствие конкретного наследственного багажа, биографических особенностей и жизненного опыта. По этой причине теории мотивации, пытающиеся вывести общие законы мотивации, применимые для широкого круга людей, не представляются полезными для руководителей, стремящихся понять поведение тех конкретных людей, с которыми им приходится работать.

Трудности, сопряженные с измерением (оценкой) и изучением мотивации, представляются следующими.

- Слова и выражения, используемые для определения мотивации, не точны и поддаются различному толкованию. В этом приложении мы опишем подходы, используемые такими разными исследователями, как Фрейд, Маслоу (Maslow), Халл (Hull), Герцберг (Herzberg) и Врум (Vroom).

- Представляется практически невозможным вычленивать человека как работника из всех прочих его социальных ипостасей. Одним различием между работой и неработой является

принуждение или необ ходимость, другое различие заключается в том, что в одном случае человеку за работу платит организация, в другом он получает день ги от того, чьи поручения или просьбы выполняет, а в третьем случае многие люди покидают утром свой дом и отправляются туда, где предоставляют свое время и энергию в чье-то распоряжение. Нашей целью было рассмотрение мотивации в рамках работы, хотя нерабочие стимулы, такие, как, скажем достижения, вполне могут проявляться как в рамках работы, так и за их пределами. Фрейд и Халл не делали различия между работой и не работой. Маслоу, Герцберг и Врум рассматривали только мотивацию в пределах ра боты. Мы признаем, что, для того чтобы эффективно работать, тре буется не только мотивация, но также способности, навыки, уме ния и компетентность.

- Оценка мотивации в один определенный момент времени дает только срез сиюминутных чувств работника по отношению к работе. Если позже задать ему те же касающиеся мотивации вопросы, ответы могут быть совершенно другими; недавно испытанные чувства (например, гнев, раздражение, или удовольствие от достигнутого успеха), несомненно, оказывают воздействие на ответы респондента, что приводит к деформации его мотивационного профиля под влиянием текущих событий. Мы сделали попытку разграничить различия между текущим и долгосрочным влиянием на мотивационные профили опрашиваемых. Так, например, мы полагали, что структурные потребности (фактор 3) могли повыситься в промежутке между 1989—93 и 1994-98 гг., т.е. в период, когда объективные требования реструктуризации и введения перемен должны были бы усилить стрессовое влияние на рабочую силу. Мы не обнаружили подобного повышения потребности в факторе 3 (см. Приложение 2 «Разработка мотивационного профиля»).

- Различия в значении факторов мотивации у одного человека, оп рошенного несколько раз, можно объяснить сменой его мнения и чувств, но выявить причину этих перемен может быть крайне зат руднительным. Например, у некоторых людей потребность в структурировании (фактор 3) слегка различается в разные периоды, осо бенно в связи с изменениями в жизни. При этом нет никакой возможности определить, являются ли различия в значениях фак тора 3 следствием перемен в самом человеке, или следствием из менения его жизненных обстоятельств.

- Людям трудно осознать свои истинные мотивационные побуж дения к действиям; все мы вооружены очень эффективными ме тодами защиты и способностями к рационалистическому обо снованию, включая отрицание, позволяющими нам сохранить свое психическое равновесие. Об этом писали Фестингер (Festinger, расхождение во взглядах (когнитивное несоответствие) и Врум (теория ожиданий), и мы еще вернемся к описанию выдвинутых ими теорий.

- Работа, рабочие обязанности и занимаемая должность сами по себе оказывают влияние на мотивацию. Все мы испытываем влияние своего опыта. Кроме того, наши мотивационные стимулы испыты вают на себе воздействие организационной культуры и структуры организации. Это также удачно описано в работах Врума.

- Не существует истинных или абсолютных мерок мотивации. Мо тивация вовлекает в свою орбиту чувства как тех, кто является ее объектом, так и тех, кто оценивает ее, тогда как потенциально определяющими ее факторами являются производственная обста новка, компетентность, способности человека. В главе, посвящен ной отбору персонала, мы уже рассмотрели ту степень, в какой невозможна эта абсолютная оценка.

Обратимся к тому, как недавние исследования, посвященные работе человеческого мозга, подкрепляют гипотезу о том, что потребности и эмоции имеют временное превосходство над рациональностью и здравомыслием.

Мотивация и человеческий мозг

Общепризнанно, что мозг эволюционировал последовательно, начиная с его первоосновы (верхней части спинного мозга), с более поздним развитием остальных его частей. Часть древнейшей лимби-ческой системы — *мозжечковая миндалина* — является эмоциональным центром. Эта примитивная и инстинктивная часть мозга задействована для

ощущения чувств. Два полушария головного мозга -это та его часть, которая обеспечивает осознание информации, поступающей от органов чувств, она способна координировать движения человека. Кора головного мозга — это самое недавнее эволюционное приобретение человеческого мозга, именно она дает нам возможность мыслить. Здесь накапливается и обрабатывается информация, что позволяет нам осознавать наши мысли, придавать им смысл (Goleman, 1996).

Когда глаз воспринимает сигнал, послание поступает непосредственно на зрительный бугор (*таламус*), который немедленно переключает его на зрительную кору для обработки. В то же самое время более короткое и неосознанное послание поступает на мозжечковую миндалину, которое принимается ею раньше, нежели зрительный сигнал достигнет коры головного мозга. Таким образом, мозжечковая миндалина на несколько долей секунды быстрее получает послание, которое может иметь эмоциональный аспект. Подобным образом человеческий мозг может очень быстро отреагировать на любое, что может восприниматься им как угроза, например, на быстро несущийся навстречу автомобиль. Мозжечок посылает нам сигнал отреагировать на угрозу и либо замереть на месте, либо побежать, либо лечь на дорогу и покориться неизбежному, и мы способны сделать это еще до того, как кора головного мозга даже раскодирует поступившую информацию, не говоря уже об осознанной реакции. Иными словами, ответственная за эмоции часть головного мозга успевает раньше отреагировать на поступающие сигналы (Le Doux, 1992). Аналогичные рассуждения применимы к сигналам, регистрируемым прочими органами чувств.

Все сказанное имеет крайне важное значение для мотивации. Вывод гласит, что прежде всего следует обращать внимание на эмоции и чувства, а затем — на рациональность. В той мере, в какой мотивация касается чувств, мозг отдает временное превосходство мотивации. А теперь посмотрим, как Фрейд трактовал конфликт между силой разума и силой чувств.

Фрейдистская психология и мотивация

По Фрейду, психика подразделяется на три основные области: бессознательное (*id*), эго (собственное «я» — *ego*) и супер-эго (*superego*) (Freud в интерпретации Stafford-Clark, 1967). Бессознательное представляет инстинктивную (животную) часть природы человека и побуждает его к удовлетворению инстинктивных потребностей. Многие мотивационные стимулы проистекают из бессознательного. Эго, или собственное «я», представляет собой конструкцию, позволяющую человеку осознавать себя как личность, отделять себя от других и определять свое уникальное место в этом мире. Супер-эго — это комплекс моральных правил, совести, норм поведения и предписаний, как позитивных, так и негативных, которые складываются под влиянием воспитания, накапливаются с жизненным опытом и заимствуются у авторитетных для данного человека личностей; это свод жестких моральных правил, которыми он руководствуется в своих решениях и действиях. Все эти три области действуют независимо и часто вступают в конфликт. Это дало почву для возникновения известной шутки о том, что с позиций Фрейда мозг представляет собой темный чердак, на котором заточены пребывающие в извечном конфликте помешанная на сексе обезьяна и фригидная старая дева.

Это область мотивации, в которой бессознательное и эго инстинктивные побуждения являются основой для выражения индивидуальности и комплексов. Предположим, вы хотите купить новый автомобиль. Бессознательное может быть той частью вашего рассудка, которая подталкивает вас к приобретению ярко-красного мощного (и притом неэкономичного) спортивного автомобиля, способного за 4,5 секунды разогнаться до 60 миль в час. Со своей стороны, ваше эго пытается склонить вас к последней усовершенствованной модели автомобиля серебристо-голубого цвета, который будет показывать, что вы та личность, с которой следует считаться, особенно если вы можете при помощи тюнинга придать своей машине черты индивидуальности. Супер-эго же будет настойчиво диктовать вам необходимость экономить, не бросать денег на ветер, выбрать автомобиль с просторным багажником и удобными задними сиденьями, а также убедиться, что этот автомобиль достаточно безопасен и на него предоставляется длительная гарантия. Модель автомобиля, который вы, в конце концов, купите, будет определяться тем, насколько вы сумеете

справиться с конфликтом этих трех непримиримых советчиков. К этому прибавятся советы родственников и друзей, считающих себя вправе влиять на ваше решение.

Теперь предположим, что мы являемся производителем стандартной семейной модели автомобиля массового производства с закрытым кузовом «седан», а наш перспективный покупатель — молодой человек 28 лет с женой и ребенком. Несмотря на внутреннее желание купить красный спортивный автомобиль (влияние бессознательного), он скорее всего находится под мощным давлением, заставляющим его остановить свой выбор на чем-то более разумном (влияние супер-эго). А если к этому добавить его потребность придать автомобилю черты индивидуальности, непохожести на массовую продукцию (влияние эго), то как производителю автомобиля решить задачу согласования этих мотивационных противоречий? Во-первых, автомобиль должен быть дешевым, с экономичным двигателем и разумным уровнем потребления топлива. Во-вторых, пространство салона должно быть хорошо спланировано, соответствовать модному стилю, который наряду с аэродинамикой должен создавать ощущение внутреннего комфорта. До этого момента верх одерживает супер-эго. А как насчет потребностей эго? Может быть, следует предложить покупателю возможность придать автомобилю индивидуальность за счет тюнинга? Элементы тюнинга могут быть незначительными и недорогими, но их важность может значительно превышать их стоимость. И только после этого мы обращаемся к потребностям бессознательного? Этот подход можно использовать для анализа типичной рекламы автомобиля.

Можно снять рекламный ролик о том, как молодой человек подъезжает на своем автомобиле к пустынному пляжу, где его встречает молодая красавица. Они целуются, он обнимает ее, прижимая к сверкающему кузову автомобиля, она откидывается назад и ... изображение постепенно тает под мощные потоки льющейся сверху музыки, создающей атмосферу сбывшейся мечты (это то, к чему стремится бессознательное). Быстрая смена кадра, и молодой человек снова в автомобиле, но уже подъезжающий к своему дому, большому особняку из белого камня, с увитыми плющом стенами, подъездная аллея длинная, широкая и обсажена цветами. Он входит в дом, по дороге здороваясь со своими двумя детьми (крепкое объятие и поцелуй). «Привет, а где же мамочка?» Кадр снова сменяется, и появляется она — та же красавица с пляжа с загадочной улыбкой на фоне мягкого золотистого освещения (ну чем не Мона Лиза?). Отлично сработано, Рено! Основываясь на исследовании мотивации при покупке американцами автомобилей в середине XX в. — «каждый мужчина покупает себе жену, хотя желает приобрести возлюбленную», можно примирить два конфликтующих побудительных стимула.

Мотивация и выполнение работы

Одна из первых интересных работ, посвященных мотивации при выполнении служебных обязанностей, была опубликована Йеркесом и Додсоном (Yerkes and Dodson) в 1908 г. Они сформулировали собственный закон оптимального уровня возбуждения для мотивированного поведения работника. Согласно этому закону высокий уровень мотивации обуславливает хорошее выполнение простых производственных заданий, а умеренный уровень мотивации — наилучшее выполнение сложных заданий.

Теория научения и мотивация

Теория научения тесно связана с изучением мотивации: многое из того, что побуждает нас к действию, покоится на фундаменте предшествующего научения. Например, успешное решение какой-либо производственной задачи, даже если мы добились его ненамеренно или случайно, предрасположит нас к стремлению снова выполнить эту задачу. И наоборот, неудача при выполнении задания или неблагоприятный опыт в процессе его выполнения отвратят нас от желания еще раз взяться за него. Если провал вызван тем, что мы не можем повлиять на результат, независимо от того, какие усилия или стратегии мы применяем, мы вынесем из этого опыта чувство беспомощности и в некоторых случаях даже начнем испытывать стресс (Seligman, 1975). И хотя на практике не представляется возможным отделить мотивацию в профессиональной деятельности от мотивации в общественной и

частной жизни, некоторые значимые исследования были осуществлены в этой области за последнее время. Наиболее известной в этом направлении является работа Маслоу.

Иерархия потребностей

Маслоу, общепризнанный автор современной теории мотивации в профессиональной сфере, сформулировал основанную на пяти факторах теорию мотивации в 40-х гг. XX в. Эта простая, но мудрая классификация потребностей, графически изображаемая в виде пирамиды (рис. 21) или серии накладывающихся друг на друга волн, в течение последних 60 лет нашла широкое применение в практике менеджмента и оказала огромное влияние на управленческие воззрения (Maslow, 1943).

Потребности трех низших уровней наиболее тесно связаны с бессознательным, тогда как потребности двух высших - уважение и самоактуализация имеют непосредственное отношение к понятию эго. Теория

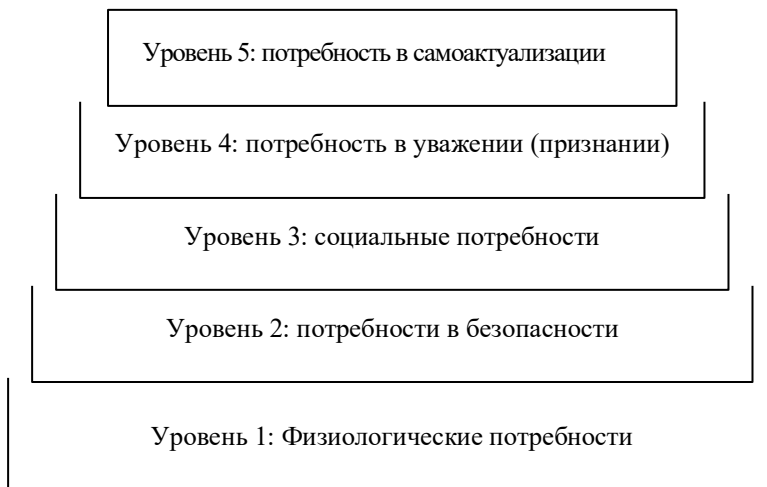


Рис. 21 Иерархия потребностей, предложенная Маслоу

Маслоу гласит, что потребности низшего уровня удовлетворяются прежде, чем потребности высшего уровня; таким образом, существует преобладание одних потребностей над другими. Это означает, что если индивидум испытывает сильный голод или жажду (что является физиологическими потребностями), он не будет заботиться о дальнейшем развитии своего интеллекта (самоактуализация) до тех пор, пока не утолит голод или жажду. Такая простая ступенчатая функция имеет свои ограничения. Многие люди не следуют логической последовательности, состоящей в том, чтобы сначала удовлетворить потребность одного уровня, а затем последовательно перейти к удовлетворению потребности следующего уровня. Разработанная Маслоу теория, рассматривает индивидума в профессиональной деятельности, и поэтому она используется для выявления мотивации работников на многих уровнях и во множестве различных сфер деятельности, что, по мнению некоторых, слишком широко. Критикам теории Маслоу следует напомнить, что в 1990-х гг. для многих работников на первый план вышла потребность более низкого уровня, а именно потребность в безопасности и надежности рабочего места. Многие из тех, кто раньше был движим мотиваторами более высокого уровня, такими, как повышение служебного статуса и карьерное продвижение, ограничили свои стремления удовлетворением потребности второго уровня — потребности в безопасности, так как были напуганы примером своих знакомых, терявших работу, и поняли, что положение с трудоустройством продолжает ухудшаться.

Альдерфер (Alderfer, 1972) внес коррективы и углубил исследования Маслоу, посвященные мотивации, выдвинув предположение о существовании трех базовых групп потребностей: в *существовании*, *связанности* и *росте*. Эта так называемая теория мотивации *ERG* (*existence, relatedness, growth*) объединила в одну категорию «существование» первые две

низшие потребности, выделенные Маслоу, потребности следующего уровня — социальные и в уважении (признании) — в категорию «связанность», а потребность высшего уровня по Маслоу — в самоактуализации — отнесла к категории «рост». Кроме того, Альдерфер подразделил мотивацию на две формы: хроническую и эпизодическую. Под хронической мотивацией подразумеваются постоянно действующие и лежащие в основе существования факторы воздействия, скажем физический дискомфорт (например, артрит) или сильное желание занять пост высшего руководителя крупной компании. Эпизодическая мотивация имеет спорадический характер, например желание сесть на диету при виде собственной расплывшейся фигуры в зеркале душевой комнаты.

Теория побудительных мотивов

Халл (Hull), редко упоминаемый в литературе по бизнесу и менеджменту, но по достоинству оцененный специалистами по психологии, проводил эксперименты на животных, выводя собственную теорию мотивации, которая изначально сводилась к простому уравнению:

$$\text{Мотивация} = \text{Побуждение} \times \text{Привычка}.$$

Позже он усложнил это уравнение, которое в окончательном варианте выглядело так:

$$\text{Мотивация} = \text{Побуждение} \times \text{Привычка} \times \text{Стимул}.$$

Халл выделил инициирование как предпосылку усиления мотивации, т.е. как аналог подкачки насоса перед пуском для увеличения его засасывающей мощности. Своими опытами он доказал, что даже небольшой поощрительный стимул, направленный на объект в начале эксперимента, приводит к усилению побуждения позже повторить продемонстрированное ранее поведение. Следовательно, инициирование служит напоминанием положительного или отрицательного свойства стимула (Hull, 1951).

Теория X и Y

В 1950-х гг. ученый МакГрегор (McGregor) сформулировал свою теорию X и Y. Он интегрировал взгляды руководителей и специалистов по работе с персоналом в две категории. Публикация исследований МакГрегора, его взглядов на отношении менеджеров к своему персоналу вызвала настоящий шок (McGregor, 1960). Многие компании признали свою

X	Y
---	---

Средний человек не любит работать и при возможности избегает работы	Средний человек не испытывает нелюбви к работе, старается для него естественно прилагать усилия к выполнению работы
Человек склонен к лени	Если он ощущает
Задача руководства состоит в том, чтобы принуждать работника или использовать внешние средства контроля, чтобы заставить его делать то, что требуется организации с точки зрения результата	обязательность и преданность своей работе, ему не требуется принуждение
Большинство людей желают безопасности и стремятся избежать ответственности;	Одной из составляющих преданности организации с организационным целям и задачам
они предпочитают, чтобы руководители	Многие люди обладают способностью проявлять креативность при решении организационных проблем
	При том типе организации промышленности, который имел место в середине XX в., задействуется лишь малая толика интеллектуального потенциала среднего работника

Теория X и Y МакГрегора

принадлежность к категории X, а некоторые даже предприняли попытки улучшить порядок осуществления человеческих взаимоотношений и практику управления персоналом. Основная проблема, связанная с предположениями, лежащими в основе доктрины X, состоит в том, что они по сути своей имеют свойство самореализоваться. Если работников рассматривать как объект приложения предположений доктрины X, это подразумевает покровительственное отношение к ним, которое и приводит к нежелательным шаблонам поведения. Оно лишает их самостоятельности и заставляет становиться зависимыми и пассивными.

В более поздние времена нас старались убедить, что все изменилось, и что отношением руководителей к персоналу движет не доктрина X, а доктрина Y. Однако этот довод лишь наполовину убедителен. На практике оказывается, что когда промышленность испытывает тяжелые времена, происходит возврат к доктрине X, и даже когда положение улучшается, многие компании продолжают действовать так, как будто эти правила до сих пор остаются в силе. И наоборот, компании, которые провозгласили у себя, что отныне их персонал наделен полномочиями, что подразумевает организационную культуру, основанную на принципах доктрины Y, но при этом не обеспечивают необходимые для ее реализации систему обеспечения и моральный климат доверия и защиты от риска, просто отдают дань моде на открытость, хотя на деле продолжают действовать с позиций доктрины X.

Мотивационно-гигиеническая теория

Проводя исследования в 1950-х начале 1960-х гг., Герцберг (Herzberg, 1966) провел анализ опроса выборки, состоящей из 200 профессиональных бухгалтеров и инженеров из

США. Всех их просили описать различные события или происшествия, имевшие место на работе, которые обуславливали удовлетворенность или неудовлетворенность работой. Вместо единого списка, в который были бы занесены все события, оказавшие положительное или отрицательное воздействие, которого можно было ожидать, ответы натолкнули Герцберга на идею составить две шкалы измерения: одну — для событий, которые обеспечили позитивный вклад в удовлетворенность работой, — эти события получили название *мотиваторов*, вторую — для событий, которые не дали позитивного вклада (за исключением краткосрочного периода), но которые могли бы вызвать неудовлетворенность, если бы развивались в неблагоприятном направлении. Эти последние Герцберг назвал *гигиеническими факторами*.

Эта мотивационно-гигиеническая теория бросает тень сомнения на верность предположения, что основным мотиватором рабочей силы являются деньги. Герцберг доказал, что для некоторых классов работников в рамках этих двух профессиональных групп стремление к деньгам не являлось мотиватором, а могло только демотивировать в случае, если вознаграждение за работу слишком низкое. Многие руководители, стремясь мотивировать своих сотрудников, предлагали им более высокую оплату труда, и только для того, чтобы убедиться, что после этого работа не стала выполняться лучше, а сотрудники не стали более счастливыми, за исключением, возможно, кратковременного всплеска энтузиазма.

<i>Гигиенические факторы</i>		<i>Мотиваторы</i>
Неудовлетворенность (в случае развития в неблагоприятном направлении)	(в случае, удовлетворяется потребность	Удовлетворенность в случае, если данная
Политика компании и система администрирования	и	Достижения Признание заслуг
Система надзора и контроля	и	Работа как таковая, ее содержание
Условия работы		Ответственность
Зарботная плата		Карьерное продвижение
Статус		Рост, развитие
Взаимоотношения с коллегами	с	

Мотивационно-гигиеническая теория Герцберга

Повышение разнообразия работы

Повышение разнообразия выполняемой работы логически вытекает из исследований Герцберга. Должностные обязанности множества видов работ в разных сферах деятельности, представляющих собой рутинную работу или предполагающие выполнение ограниченного числа часто повторяющихся операций, претерпели изменения, и в результате повысилась ответственность работника. Например, производственных рабочих, которые раньше выполняли одну простую операцию, обучили выполнению более широкого спектра операций, или даже всем операциям в пределах одной производственной стадии, так что они могли испытывать чувство удовлетворения от возможности выполнить логически завершенную задачу — изготовить компонент или даже готовый продукт. Аналогом повышения разнообразия работы можно считать наделение полномочиями офисного работника.

Другие исследователи в данной области значительно углубили и развили работы, начатые Герцбергом. Так, например, исследователь Деци (Deci, 1971) направил свои исследования на выяснение того, что произойдет, если людям платить за работу, которую они обычно выполняли из-за того, что она им изначально интересна. Было установлено, что вследствие этого их мотивация значительно снижалась.

Теория приписывания

Мотивационная теория приписывания, базирующаяся и логически вытекающая из теорий побудительных стимулов, имеет в своей основе предположение о том, что человек по природе «эмпирик» как в оценке окружающего мира, так и в оценке собственных действий с точки зрения возможности достижения целей. Если он может приписать себе успех в выполнении какой-либо задачи, он и в дальнейшем будет мотивирован выполнять подобные задачи. И наоборот, если ему кажется, что на конечный результат действий влияют внешние факторы и что его собственный вклад невелик или не очень полезен, то он будет гораздо менее мотивирован продолжать действовать (Heider, 1958; Kelley, 1967).

В идее о том, что ответственность за наши действия усиливает мотивацию, есть определенный смысл. Если спортсмен пробежал дистанцию в милю длиннее быстрее, чем раньше, он доволен собой и может рассчитывать в будущем стать профессиональным легкоатлетом. Если же потом ему скажут, что его успех был достигнут за счет того, что дистанция шла под гору, что дул сильный попутный ветер, что на точность измерения результата повлияла высокая загрязненность воздуха, а также что некоторые из моих друзей показали лучший результат, ему придется умерить свой восторг от хорошего результата, равно как и свое удовлетворение от достигнутого успеха. Он перестанет приписывать успех только своим усилиям, и в будущем это негативно скажется на его мотивации.

Стимулы к достижениям

В 1960-х гг. МакКлелланд и другие исследователи, изучающие социальные мотивы, выдвинули предположение о том, что мотивация к Достижениям является устойчивой характеристикой человека, обуславливающей общую тенденцию стремления к успеху (McClelland, 1961). Далее это предположение было развито такими специалистами по социальной мотивации, как Эткинсон (Atkinson, 1964) и Физер (Feather, 1967), которые углубили и обогатили его тремя дополнительными переменными факторами:

1. Ожидание успеха.
2. Побуждение, зависящее от характера осознаваемого успеха.
3. Восприятие собственной ответственности за достижение успеха.

Если два человека в целом мотивированы добиться успеха, то один может желать его, поскольку стремится к признанию и общественному одобрению, а другой — так как желает получить удовлетворение от хорошо выполненной работы; в результате мы имеем два разных пути и одну общую цель.

Для оценки и измерения этих стимулов были разработаны тесты ТАТ (Thematic Apperception Tests) — тематические апперцепционные тесты (тесты на тематическое восприятие). Они состоят из набора рисунков, изображающих, например, мужчину, который сидит, уставившись в окно, и стоящую на столе фотографию женщины с двумя детьми. Тестируемые должны были описать события, предшествовавшие сцене, изображенной на рисунке, описать смысл этой сцены, а также что произойдет дальше. Затем опытные психологи интерпретировали написанные истории, чтобы выявить проекцию чувств тестируемых субъектов. Например, если тестируемый человек полагал, что мужчина на рисунке с удовольствием размышляет о только что завершённом отчете, который позже будет благосклонно встречен советом директоров, можно предположить, что он продемонстрировал мотивацию к достижениям. Тогда есть основания предполагать, что другой тестируемый, описавший рисунок как изображение человека, выглядывающего в окно, чтобы удостовериться, что на улице ясная погода, и намеревающегося пораньше уйти с работы, чтобы поиграть в гольф, показывает гораздо более низкий уровень мотивации к достижениям. Критика ТАТ сводится к тому, что, во-первых, любой человек, интерпретирующий изображение на рисунке, фильтрует его через собственное восприятие и мотивацию, и во-вторых, что восприятие субъекта тестирования во многом определяется тем, в каком стиле сделан рисунок и что на нем изображено. Один из тестируемых при помощи ТАТ индивидуумов, единственная женщина в группе из 24 человек, изучавших курс менеджмента и проходивших тестирование при помощи ТАТ, затруднялась придумать беспристрастную, не

искаженную собственным восприятием историю о человеке, одетом в форменную одежду, с короткой похожей на уставную стрижкой, у которого на столе стояла фотография женщины с двумя детьми и ничего больше!

В конце 1960-х гг. Хорнер выдвинул теорию о боязни потерпеть неудачу и применил ее к работающим женщинам с сильно выраженным стремлением к достижениям (Ногпег, 1968, 1969). Эта предполагаемое различие между мужчинами и женщинами не нашло отражения в более поздних исследованиях по данной теме, что, возможно, является данью моде на равноправие полов (Weiner, 1992). Несмотря на то, что собственные исследования авторов показали различия в значениях фактора 1 (высокий заработок и материальное поощрение), у мужчин они были выше, нежели у женщин, эта разница дальнейшими исследованиями не подтверждалась. Не менее важный вклад в развитие учения о мотивации внес Врум, признававший индивидуальность мотивации. Он придавал особое значение навыкам и умениям, необходимым для выполнения работы. Его работы ближе всего стоят к работам авторов, хотя он не выделял отдельного списка мотивационных стимулов.

Теория ожиданий

В середине 1960-х гг. Врум предположил, что люди обладают как предпочтениями, так и ожиданиями, и что их мотивация в большой степени подвержена влиянию их взаимодействия и обусловлена естественным желанием достичь поставленных целей. Он утверждал, что большинство мотивационных целей имеет два уровня, т.е. желаемый результат первого и второго уровней: результат второго уровня представляет собой конечную желаемую цель, а результат первого уровня является необходимой предпосылкой для ее достижения. Например, если кто-то предпочитает перейти из документарного отдела в отдел PR, то это желание представляет собой цель второго уровня. Если большинство сотрудников этого отдела — дипломированные журналисты, специалисты по СМИ, то работнику следует предположить, что правильным желаемым результатом первого уровня должно стать обучение на соответствующих курсах для получения необходимой квалификации. Но если кто-то из представителей руководства отдела имеет родственные отношения с высшим руководством компании, а данный работник таковых не имеет, то это негативно отразится на его мотивации, поскольку он поймет, что результат первого уровня, необходимый для достижения конечной цели (цели второго уровня), находится вне пределов его контроля.

Свою теорию Врум обобщил уравнением:

$$F = V \times E,$$

где F — это сила (примерный аналог стимула или мотивации), V ~ сила индивидуального предпочтения данного результата, а E — ожидания чего-то (как вероятность от 0 до 1), что приведет к желаемому результату первого уровня.

Именно личное восприятие необходимости достижения результата первого уровня и личная оценка работником вероятности его достижения оказывают влияние на силу его мотивации. Врум подчеркивал важность учета различий в мотивации людей. Но поскольку личные предпочтения и ожидания для каждого специфичны, использование универсальной модели требует в каждом отдельном случае оценки его конкретных характеристик. Можно исследовать собственную мотивацию, стараясь препарировать свои чувства, но это не принесет пользы, если вы намереваетесь определить мотивацию других. Эта теория наталкивает на весьма интересные вопросы в ситуации, когда менеджер по персоналу составляет схему поощрения и вознаграждения. Зачастую путь, ведущий к достижению результата второго уровня, настолько неясен, и даже противоречив, что людей очень трудно мотивировать. Мотивация всегда страдает, если путь к успеху покрыт туманом неопределенности.

В самом начале данного приложения мы утверждали, что человеку присущи мощные методы защиты и рационалистического обоснования, в том числе, отрицания, позволяющие поддерживать психическое равновесие. В сущности, внутренние присущие человеку стимулы

(подсознание) удовлетворяются, но при этом отрицаются им. Он не осознает их, а прибегает к рационалистическому обоснованию, пытаясь объяснить себе то, что багаж его супер-эго относит к не имеющим оправдания действиям. Люди любят чувствовать, что их мнения и действия совпадают; когда же это не так, предпринимаются попытки согласовать, выровнять их. Первым описал этот феномен МакГир (McGuire, 1966), хотя и Фестингер создал несколько выдающихся работ в этой области (Festinger, 1957), в том числе теорию диссонанса познания.

Когнитивный диссонанс

Изучение Фестингером расхождений во взглядах предполагает, что мы предпочитаем поддерживать равновесие между нашими взглядами и действиями. Например, если я осознаю необходимость охраны окружающей среды и полагаю, что все люди обязаны заботиться о чистоте планеты, то я должен испытывать смешанные чувства, делая что-либо, противоречащее моим убеждениям, скажем, выбрасывая мусор в заповедном уголке природы. Этот диссонанс между моим поведением и взглядами, доходя до моего сознания, вызывает состояние дискомфорта, и я попытаюсь избавиться от него. Я могу либо прибегнуть к отрицанию моего поведения: «я этого не делал», «это вышло случайно», «просто это у меня такой неудачный день» или попытаться изменить мнение: «Я не настолько ярый защитник окружающей среды, чтобы считать, что один маленький пакетик из-под чипсов нанесет природе непоправимый урон». Словом, что бы я не делал, все будет мотивировано моим желанием привести мои взгляды и мнения в соответствие с моим мною же осуждаемым поведением.

Кросс-культурное исследование мотивации

Межнациональные культурные различия изучал Хофстеде (Hofstede, 1994); он подверг классификации сотрудников компании IBM сначала по признаку национальной принадлежности, а затем по их взглядам. Он разработал шкалу ориентации по таким понятиям, как стремление избежать неопределенности (которое близко нашему фактору 3, потребности в структурировании). Ученые Тромпенаарс и Хемпден-Тёрнер (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997) провели исследование среды менеджеров компании Shell, работающих в разных странах. Они установили существование культурных и мотивационных различий, особенно в том, что касается стремлений к высокому заработку и материальному поощрению, и обратили внимание на целесообразность и пользу учета подобных различий при разработке схем поощрения на местах.

Приложение 2

Разработка Мотивационного профиля

В основе данной книги лежат десятилетние исследования авторов, формальные и неформальные, в том числе выезды на полевые работы, составление вопросников и анкет, наблюдения, библиотечная работа с литературой по тематике, а также накопление опыта консалтинга по поведенческим проблемам и обучению и совершенствованию персонала. Для разработки и интерпретации результатов Мотивационного профиля использовался обширный теоретический и фактический материал — от работ психологов конца XIX в. до комментариев менеджеров и руководителей по результатам недавно проведенных семинаров. Таким образом, в основу Мотивационного профиля положен более чем столетний опыт работы многих и многих людей.

Факторы мотивации

Мы рассмотрели 12 мотивационных факторов. Причем, пяти-шести категорий потребностей, базирующихся на исследованиях Маслоу, при всем нашем уважении к таким специалистам, как Герцберг, Мак-Клелланд, Хант и ряд других, оказалось явно маловато для того уровня дифференциации, который авторы желали придать мотивационному профилю.

На пилотной стадии исследований в 1987-1988 гг. проводилось тестирование 11 мотивационных факторов. Не считая многочисленных изменений порядка следования факторов и терминологии, профиль претерпел крупные изменения благодаря введению еще одного фактора — фактора 10, креативности. Он был включен в Мотивационный профиль по

двум причинам: во-первых, это тот вид деятельности, который значительно недооценивается и мало поддерживается в рамках бизнеса; во-вторых, он приобретает все большую полезность в нашем быстро меняющемся мире, который требует от человека проявления креативности, даже если это проявляется только в самых своих минимальных формах, таких, как широта взглядов и восприимчивость к новым идеям. Ниже приведем еще раз окончательно упорядоченный полный список мотивационных факторов.

1. Потребность в высоком заработке, материальном вознаграждении и материальных благах.
2. Потребность в комфортных физических условиях работы.
3. Потребность в структурировании работы, обратной связи и информации о собственной работе, снижение степени неопределенности, связанной с работой.
4. Потребность в социальных контактах: на уровне легкого общения с большим кругом людей.
5. Потребность в устойчивых длительных взаимоотношениях: в тесных взаимосвязях с небольшой группой людей.
6. Потребность в признании заслуг и обратной связи (отзывах о своей работе): приобретение общественной значимости.
7. Потребность в достижении и в постановке для себя дерзких вызывающих целей.
8. Потребность во влиятельности и установлении контроля над другими.
9. Потребность в разнообразии и переменах, т.е. желание постоянно испытывать стимулирующий интерес.
10. Потребность в пылкости креативности и широте взглядов.
11. Потребность в самостоятельности, независимости и самосовершенствовании своей личности.
12. Потребность в изначально интересной и полезной для общества благодарной работе.

По множеству причин авторам нелегко было остановиться именно на 12 факторах. Многие авторитетные консультанты говорили, что с удовольствием пользовались бы Мотивационным профилем и могли бы предоставлять для исследования множество заполненных форм, если бы снизить уровень его сложности и комплексности. Одно предложение состояло в том, чтобы урезать количество мотивационных факторов до девяти, семи или даже шести, что, несомненно, обесценило бы одну из основных причин составления профиля: достаточно высокую степень дифференциации индивидуумов. Так, например, факторы 4 и 5 часто путали, пытались объединить, чтобы получить один интегрированный фактор потребности в общении с людьми; однако достаточно узнать число респондентов, чьи ответы показывают существенные различия, чтобы убедиться в том, какой огромный объем информации может потеряться при попытке подобного укрупнения факторов. Многие респонденты, продемонстрировавшие в своих профилях высокие значения фактора 4, одновременно показали низкое значение фактора 5 и наоборот. Если у человека высокое значение фактора 4 сочетается с низким значением фактора 5, то хорошим мотивационным подспорьем будет привлечение его к работе с широким кругом людей. Постоянное присутствие большого количества людей, их внимание и общение с ними позволят подобному человеку удовлетворить свою потребность в социальных контактах. Но сотрудник, имеющий низкое значение фактора 4 и высокое значение фактора 5, не нуждается в подобной суете вокруг себя, шум и разговоры даже могут отвлекать его, не позволяя полностью сосредоточиться на выполнении работы. Такой человек предпочтет работать в немногочисленной команде со стабильным составом, чтобы можно было получше узнать и подружиться с коллегами.

Результаты и их достоверность

Данные, полученные на основании заполнения мотивационных профилей, не являются абсолютно равноценными, какими могут быть кирпичи или монетки одного и того же достоинства. По этой причине статистические данные, вытекающие из них, не являются

строго параметрическими, т.е. не могут быть пригодны для анализа при помощи строгих мерок или параметров. Нет смысла сводить вместе все полученные результаты, чтобы вывести некий предполагаемый средний показатель, равно как и проводить статистический анализ по типу χ^2 -распределения.

Так, насколько ценны и достоверны полученные данные? Начнем с факторов мотивации как таковых. У каждого фактора различный размах. Иными словами, они, как яблоки или груши, которые никогда не бывают совсем одинаковыми. Степень корреляции между факторами незначительна, наиболее высокий показатель корреляции — всего 0,4. Это должно означать, что факторы практически не перекрывают друг друга и достаточно взаимоисключающи. Но каждый респондент, заполняя профиль и читая стандартные вопросы, может вкладывать в ответы на них свой собственный смысл: с каждой фразой связывать свои опасения и надежды; и хотя он рассматривает степень привлекательности для себя каждого фактора в соответствии с другими, невозможно узнать, какой смысл он увидел в вопросе. Было бы слишком удобно исходить из предположения, что общий язык гарантирует общность понимания, но на деле это не так. В сущности люди присваивают численные значения каждому фактору исходя из своего понимания, из смысла, вкладываемого ими в стандартные формулировки. Здесь так же как и в повседневном разговоре отсутствует объективный стандарт значения каждого утверждения. Объектом сопоставления является понимание того, что эти мотивационные факторы означают лично для респондента. Но, как и в повседневных разговорах существует общий уровень понимания того, что означают слова, или по крайней мере достаточный уровень понимания, чтобы разные люди могли делать свои умозаключения на основании того, что им сказано. Это понимание, на которое мы опираемся, чтобы сделать выводы об относительном предпочтении одного фактора по сравнению с другим.

Мотивационный профиль был задуман как практический инструмент. Он и на деле доказал свой прикладной характер, лучше всего он отражает широко обсуждаемую, но тонкую и сложную область. Как и у Белбина, наблюдавшего за действиями менеджеров курсов для высшего руководящего состава бизнес-компаний в колледже Henley Management College, с целью выявления их командных ролей, эти факторы проверялись методом проб и ошибок. Их надежность была доказана в ходе длительного использования в области консалтинга и обучения персонала в организациях.

Все те, кто заполнял мотивационный профиль, принимали участие в последующих секционных занятиях и семинарах, на которых анализировались результаты их работы, равно как и результаты работы их коллег, что обеспечило критически важную и немедленную оценку номинальной надежности данного инструмента. Было также проверено, насколько результаты Мотивационного профиля отражают представления человека о себе, а также поведение респондентов во время упражнений и групповой работы, в процессе которых их профили можно было сопоставить с поведением.

Респонденты

Группа исследуемых состояла из профессиональных работников и менеджеров, как из Великобритании, так и из других стран. К концу ноября 1993 г. были получены 1054 ответа. Затем их рассортировали по полноте и точности заполнения профиля, что позволило выявить 1000 лучших ответов. Эта первая тысяча ответов обеспечила большой поддающийся обработке массив, на котором можно было базировать дальнейшие исследования. За период с декабря 1993 г. до начала 1998 г. были собраны еще 412 значимых ответов. Они были подвергнуты такому же анализу, что и первая тысяча ответов. В самом начале 1998 г. из этих двух групп ответов было отобрано в общей сложности 1355 пригодных для анализа аккуратно заполненных мотивационных профиля. Сводные результаты представлены в табл. 3.

Мотивационный профиль носит поистине интернациональный характер. Люди, заполнявшие его, живут по всему миру, что зачастую вызывало трудности с определением их национальной принадлежности. Перечень стран, откуда они родом, дается в конце приложения. Приведем пример, хорошо иллюстрирующий ситуацию. Один респондент из базы данных, работающий в международной консалтинговой компании, родился и вырос в

Италии (от отца-итальянца и матери-гречанки, или наоборот). В настоящий момент он работает в Бельгии (а перед этим он семь лет проработал в США), но по делам своего бизнеса вынужден разъезжать по всем странам Европы. Живет он во Франции, неподалеку от границы с Бельгией (по ряду причин, в том числе и связанных с налоговыми льготами), его жена — американка, а гражданство он имеет двойное — итальянское и американское. Сразу же возникает ряд интересных вопросов:

- Следует ли вообще отделять ответы, например, итальянцев от ответов голландцев?
- Как в этом случае определять национальную принадлежность респондента?
- Какие различия, общие черты или особенности при этом выявляются?

Это занятие представляется совершенно бессмысленным, когда речь идет, скажем, о группе из 15 респондентов, собравшихся на семинар в Вене, но работающих в разных странах, родившихся и живущих в разных уголках мира. Возможно, некоторую пользу принесло бы выявление различий результатов мотивационных профилей с разбивкой на группы по критерию типа «стремление к статусу глобального человека», но не более того.

Вот где имело смысл проводить такие изыскания, результаты которых, кстати, были очень удивительными, так это в России. В Москве семинар посещали 24 человека (преимущественно работающие, живущие и родившиеся в Москве). Их результаты существенно отличались от результатов 21 участника группы из Санкт-Петербурга, причем эта группа несопоставима с московской. Только шесть ее участников были из Санкт-Петербурга, большинство других прилетели из таких городов, как Екатеринбург (Россия) и Алма-Ата (Казахстан, бывшая республика СССР), а родились и выросли все они на бескрайних просторах бывшего Советского Союза — от Черного моря до острова Сахалин. Было бы интересно провести дальнейший анализ того факта, что эти две группы показали существенные различия по фактору 3, причем для Москвы показатель был средне высоким, а для Санкт-Петербурга — очень низким. В результате собеседований и наблюдений было сделано заключение, что индивидуальные различия между людьми независимо от того, какую местность или сферу деятельности они представляют, могут быть гораздо больше в пределах одной национальности, местожительства или рабочей группы (внутригрупповые различия иными словами), нежели различия межгрупповые или межнациональные.

Это общее правило можно оспаривать. Полученные результаты справедливы в отношении тестированных людей, а не в отношении стран их происхождения. Другие исследователи, в частности, Хофстеде, Тромпенаарс и Хемпден-Тёрнер, изучавшие кросс-культурные проблемы и взгляды, обнаружили различия во взглядах между нациями, которые, естественно, предполагают наличие существенных сходных черт в пределах одной нации. Исследование авторов не выявило никаких внутринациональных общих черт, которые могли бы дать основание для достоверного надежного выявления межнациональных различий.

Для руководителя, стоящего во главе кросс-культурной команды, более важно ожидать индивидуальных различий и быть готовым наблюдать их без предубеждения и осуждения. Этот взгляд представляет собой надежную основу для управления разнообразием, а именно предположение, что обязательно будут различия и даже уникальность.

Почему сделан принудительный выбор вместо ранжирования?

Принудительный выбор заставляет респондента одновременно рассматривать все четыре утверждения и выбирать между ними, соотнося один фактор с другим. В рамках Мотивационного профиля каждый фактор представлен 11 раз относительно всех других факторов. Гораздо проще рассматривать одновременно четыре фактора вместо того, чтобы держать в уме все 12 всякий раз, когда приходится отвечать на вопросы теста, что и приходилось бы делать, если бы авторы отдали предпочтение ранжированию.

На пилотной стадии и неоднократно впоследствии там, где мотивационные факторы могли быть ранжированы для выявления порядка их предпочтения, использовались упражнения. Это всякий раз давало бы более грубый результат, нежели принудительный выбор. Основное различие состоит в том, что фактор, ранжированный двумя индивидуумами как номер один, для одного может быть настолько важным, что составит 88 баллов, а для

другого, оставаясь номером один, этот фактор будет иметь только 37 баллов, хотя для обоих это будет фактор, имеющий самое большое число баллов. Второе различие состоит в том, что между двумя соседними рангами может быть огромный разрыв, например, фактор 2, поставленный на восьмое место, может иметь значение в 35 баллов, а поставленный на девятое место, может иметь значение всего в 12 баллов. Только при наличии ограниченного количества баллов для распределения между факторами выбор является принудительным, и приходится принять серию решений, чтобы получить показательный профиль.

Почему между ответами на вопрос следует распределять только 11 баллов?

Одиннадцать баллов дают максимально допустимую возможность для дифференциации и отражения разумных пределов и являются максимальным числом, которое думающий человек способен распределить в подобных условиях без риска просчитаться. Некоторые могут присудить все 11 баллов одному утверждению из четырех предложенных, увеличивая возможное значение фактора. Максимально возможное значение для любого из факторов тем самым составляет 132 балла, хотя на практике максимальное зафиксированное значение фактора составило 96 баллов для фактора 1 (высокий заработок и материальное поощрение).

Теперь, когда мотивационный профиль помещен в программу Excel и подсчет происходит на экране компьютера автоматически, заполнение профиля занимает не более 30 минут, а программа следит за тем, чтобы в каждом случае вы распределяли все 11 баллов. Она также проверяет, чтобы были распределены все 363 балла, что делает допустимым отсутствие у респондента хотя бы элементарных математических способностей. Возможно, будет стыдно, если окажется, что у всей группы респондентов отсутствуют элементарные математические способности, но важность правильного распределения и подсчета суммы баллов для составления гистограммы перевешивает все подобные соображения.

Некоторые вопросы

Почему в профиль включены как позитивные, так и негативные утверждения?

Это объясняется желанием сочетать быстрое заполнение профиля (который требует скорее эмоциональных, нежели логически обоснованных ответов) с получением взвешенных ответов. Для обеспечения такого баланса было применено переключение с позитивных утверждений на негативные. Эти постоянные заминки и помехи достигают желаемого эффекта. Некоторым приходится уточнять для себя каждое утверждение, они отмечали потом, что такие переходы заставляли их всякий раз контролировать себя, т.е. в каком — положительном или отрицательном настроении они находятся; а это именно то состояние респондента, которого хотели добиться авторы профиля.

Почему элементы повторяются?

Это происходит потому, что целью Мотивационного профиля является сопоставление каждого фактора со всеми прочими факторами и обеспечение того, чтобы каждый фактор был равно количество раз сопоставлен с другими.

Почему в каждом утверждении слова несколько меняются?

Изменение формулировок в каждом утверждении направлено на то, чтобы респондент, заполняя профиль, не просто сравнивал бы похожее с похожим. Вопрос состоит в том, в какой степени изменение слов влияет на полученный результат. Оказывается, что не влияет. Свидетельства того, что семантика оказывает глубокое влияние на респондента, отсутствуют. Имеются свидетельства как раз обратного. Человек имеет общее представление о смысле утверждения и именно по этому общему представлению он фиксирует значения. Профиль либо напрямую спрашивает респондента «Мотивирует ли вас этот стимул?», либо заставляет его проецировать свои чувства — «Верите ли вы, что этот стимул мотивирует людей?». Авторы полагают, что проекция во многом отражает персональные стимулы. Альтернативное предположение, что некто может отвечать за других, представляется странным. А что касается вопроса «Как я должен узнать, что имею в виду именно то, что имею в виду, и что другие имеют в виду то же самое?», то он скорее подходит для метафизиков, нежели для данного исследования.

Почему в профиль включены именно 33 утверждения?

Чтобы сопоставить каждый из факторов со всеми другими факторами, требуется сделать $12 \times 11 = 132$ сопоставления. Если для каждого вопроса-утверждения предлагать по четыре варианта на каждый вопрос, то для определения количества требуемых утверждений нам следует 132 разделить на 4, что дает 33. Разумеется, заданные пределы выбора в рамках каждого вопроса установлены намеренно, чтобы избежать проблемы, которая может возникнуть лишь у немногих респондентов, но следовало исключить и эту возможность. Речь идет о сиюминутном нехарактерном для человека порыве, который может исказить достоверность полученных результатов. В сущности, это представляет собой отход на один-два шага в сторону от истинных предпочтений индивидуума, поэтому авторы предполагали, что постоянное повторение в сочетании с одновременными вариациями формулировок предлагаемых ответов позволят исключить некорректные высказывания, вызванные сиюминутным решением, и получить четкие неискаженные представления о человеке.

В табл. 3 приведены совокупные результаты «лучших» 1355 ответов на мотивационный профиль. Наиболее широкий диапазон значений у фактора 1 (потребности в высоком заработке и материальном поощрении). Амплитуда колебаний составляет 96 баллов. Наиболее узкий диапазон значений показал фактор 5 (потребность в долгосрочных взаимоотношениях), всего 45 баллов. Причем анализ статистики ответов показывает, что даже индивидуум, который присудил фактор 5 45 баллов, дал более высокие значения двум другим факторам.

Табл. 3. *Совокупные результаты «лучших» 1355 ответов*

<i>Фактор</i>	<i>Диапазон</i>	<i>Мода</i>	<i>Медиана</i>
1	0-96	27	19
2	0-83	17	17
3	0-69	26	25
4	0-81	27	25
5	0-45	18	19
6	0-88	35	36
7	2-81	36	36
8	0-79	31	31
9	0-78	34	35
10	5-81	32	33
11	7-84	35	32
12	15-97	41	43

Гистограммы

Фактор 1 — высокий заработок и материальное поощрение
Диапазон значений — 0—96; мода — 27; медиана — 19

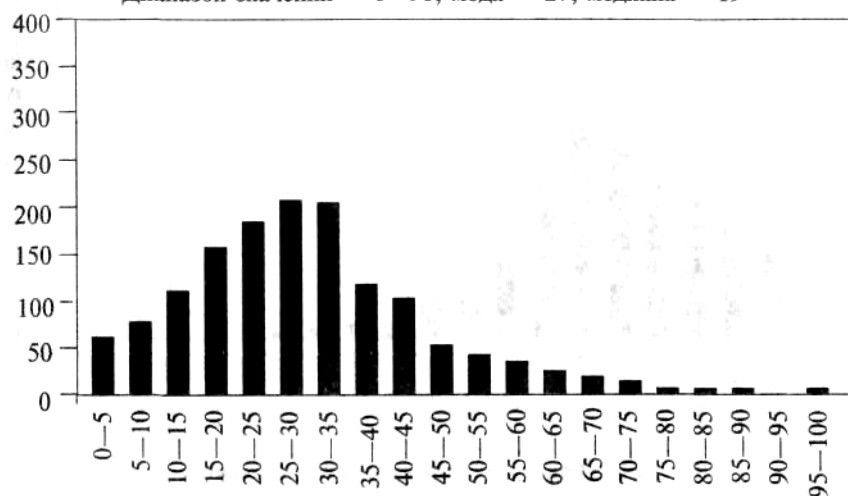


Рис. 22. Фактор 1: высокий заработок и материальное поощрение

Фактор 2 — физические условия работы
Диапазон значений — 0—83; мода — 17; медиана — 17

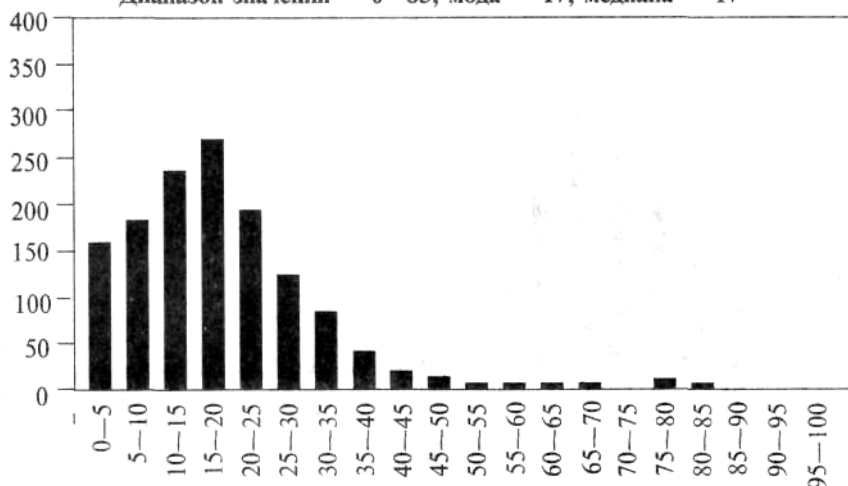


Рис. 23. Фактор 2: физические условия работы

Фактор 3 — структурирование работы
Диапазон значений — 0—96; мода — 26; медиана — 25

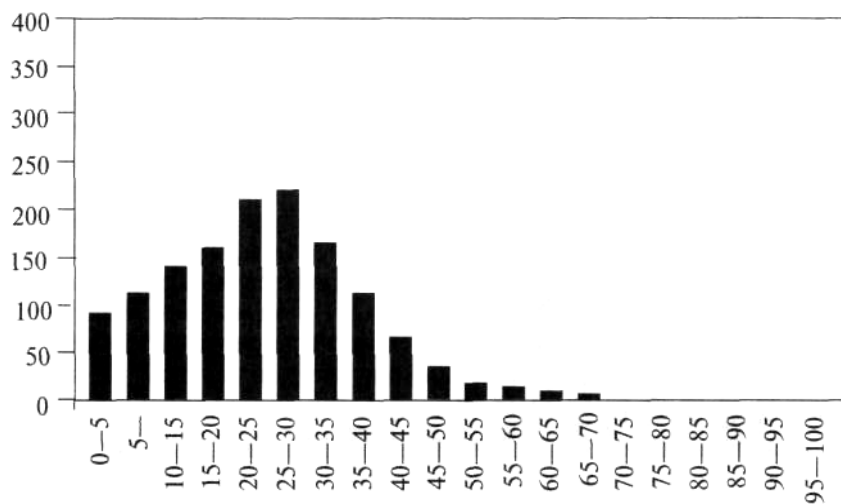


Рис. 24. Фактор 3: структурирование работы

Фактор 4 — социальные контакты
 Диапазон значений — 0—81; мода — 27; медиана — 25

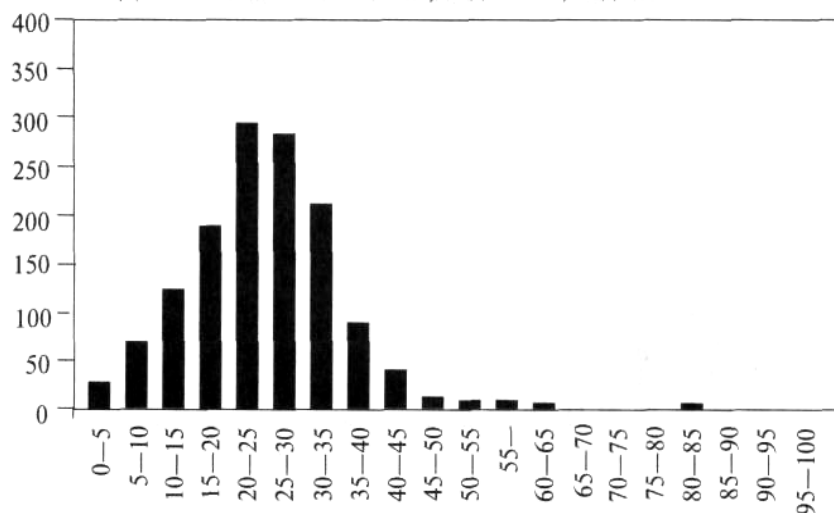


Рис. 25. Фактор 4: социальные контакты

Фактор 5 — взаимоотношения
 Диапазон значений — 0—45; мода — 18; медиана — 19

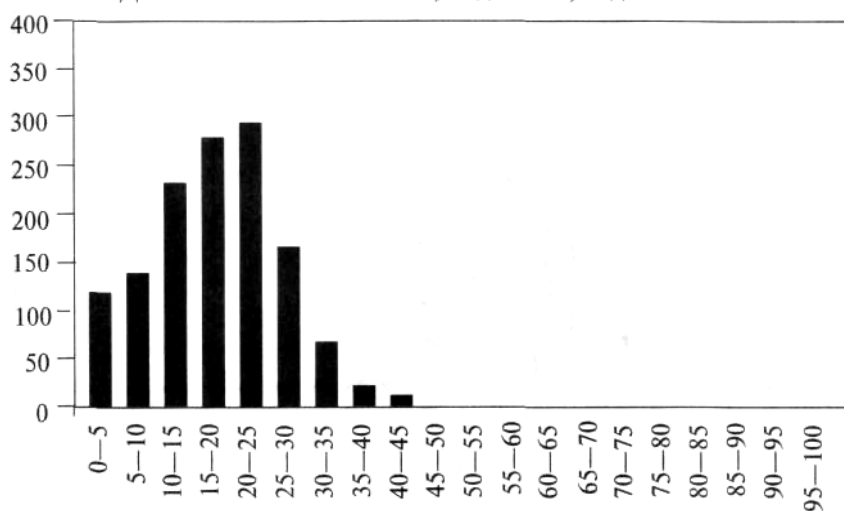


Рис. 26. Фактор 5: взаимоотношения

Фактор 6 — признание
 Диапазон значений — 0—88; мода — 35; медиана — 36

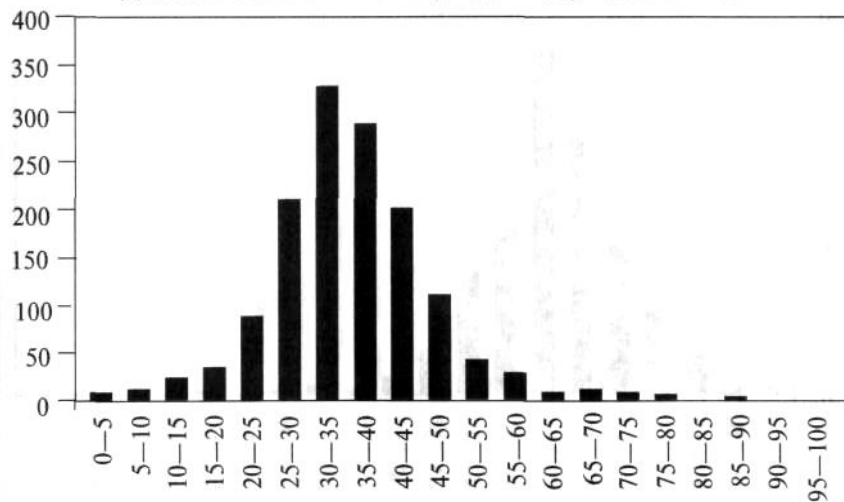


Рис. 27. Фактор 6: признание

Фактор 7 — стремление к достижениям
 Диапазон значений — 2—81; мода — 36; медиана — 36

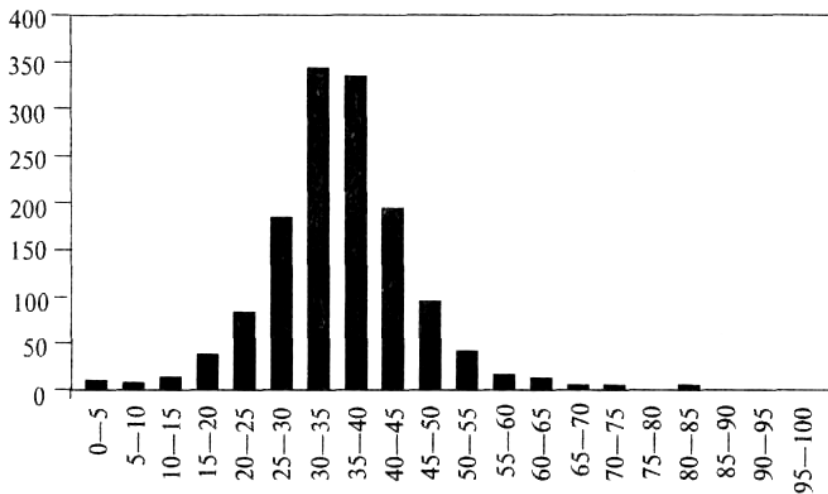


Рис. 28. Фактор 7: стремление к достижениям

Фактор 8 — власть и влияние
 Диапазон значений — 0—79; мода — 31; медиана — 31

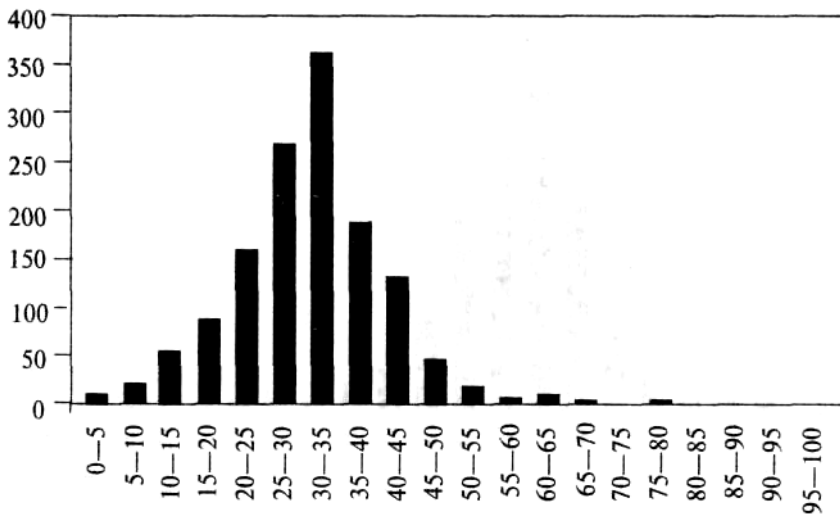


Рис. 29. Фактор 8: власть и влияние

Фактор 9 — разнообразие и перемены
 Диапазон значений — 0—78; мода — 34; медиана — 35

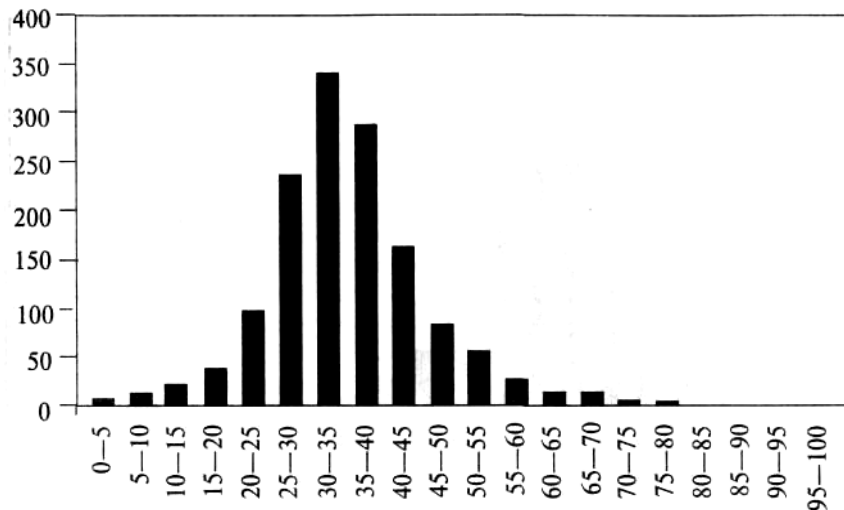


Рис. 30. Фактор 9: разнообразие и перемены

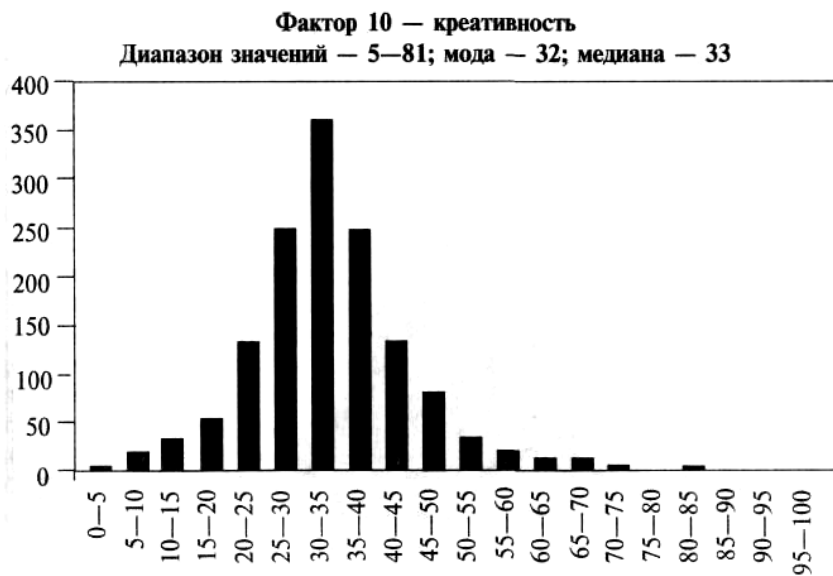


Рис. 31. Фактор 10: креативность



Рис. 32. Фактор 11: самосовершенствование



Рис. 33. Фактор 12: интересная и полезная работа

Надежность

Здесь мы сообщим добрую весть, которая подтверждена экспериментальным путем. 45 респондентов, заполнявших Мотивационный профиль, повторили эту процедуру с интервалом в два-четыре года и продемонстрировали удивительную последовательность и постоянство в своих ответах. Причем некоторые из респондентов успели за это время существенно продвинуться в своей карьере и претерпеть крупные жизненные перемены; и тем не менее при сопоставлении их результатов за разные годы были выявлены лишь незначительные расхождения. В семи случаях, когда респонденты дважды заполняли профиль с интервалом в три-четыре месяца, результаты также были почти идентичными. Таким образом, профиль доказывает свою последовательность и надежность во времени. Авторы продолжают работать в этом направлении.

По крайней мере один фактор показывает тенденцию к временным изменениям — фактор 3, потребность в структурировании. Этот вопрос более подробно освещен в разделе, посвященном отбору персонала. Аналогичные перемены характерны и для фактора 1 (потребность в высоком заработке и материальном поощрении).

Честность респондентов

Честны ли респонденты в своих ответах? Вероятно, да. Изначально мотивационный профиль предназначен для людей с развитым интеллектом; кроме того, его заявленная цель — помочь человеку лучше понять себя и свое отношение к работе, поэтому он практически не стимулирует респондентов к искажению правды. Авторы намеренно не включили в профиль вопросы на выявление потенциального обмана типа «Лгали ли вы когда-нибудь? ДА или НЕТ» или «Желали ли вы когда-нибудь, чтобы вашего партнера сбросили с крыши небоскреба?» Подобные вопросы направлены на то, чтобы поймать на лжи респондента, который хочет чуть-чуть (или сильно) схитрить; они являются индикаторами лжи и позволяют (другому лицу, а не респонденту) определить, насколько можно доверять честности отвечающего. Тот контингент, на который рассчитан Мотивационный профиль, распознает подобные вопросы за версту, поэтому они теряют смысл. При ответе на вопросы профиля, если респондент желает солгать, он солжет.

Профиль был сконструирован таким образом, чтобы поощрять откровенность респондентов. Его объем, необходимость сопоставить 132 утверждения и повторение фраз подразумевают, что даже те, кто на начальном этапе заполнения профиля пытается выявить скрытый смысл вопроса и тщательно продумать, какой логикой следует руководствоваться, чтобы дать наиболее выигрышный для себя ответ, начинают затем путаться и раскрывать свои истинные мысли. Намеренное однообразие постоянных сравнений и их гипнотизирующее повторение заставляют респондентов отступить от строгой логики и стараться как можно быстрее завершить процедуру тестирования, демонстрируя в ответах уже не свою логику, а свои чувства. Кстати, перед тем, как респонденты приступают к выполнению этого теста, им рекомендуют поступать именно так — давать те ответы, которые первыми приходят на ум.

Однако когда дело касается тех респондентов, которым должны предложить работу или, наоборот, отказать на основании результата тестирования при помощи мотивационного профиля, слишком многое поставлено на карту, чтобы полагаться на случайные ответы. Если менеджер по персоналу использует профиль для отбора, перевода или продвижения персонала, то нет гарантии, что ответы тестируемых обязательно будут честными. Поэтому, как уже отмечалось в разделе, посвященном отбору персонала, авторы чтобы избежать неправдивых ответов, намеренно повысили сложность процесса тестирования. Это общая проблема для тех, кто использует для отбора персонала психометрические тесты. Еще никто не сумел составить тест, который полностью бы был защищен от лживых, нелепых ответов, тест, результаты которого не сможет намеренно исказить тот, кто достаточно умен и готов ради своей пользы пойти на обман.

Влияют ли на результаты профиля условия и время?

Пока не представляется возможным напрямую дать ответ на этот вопрос, поскольку у

авторов нет достаточно большой выборки людей, которые заполняли мотивационный профиль в различные временные периоды и при различных обстоятельствах. Тем не менее имеются некоторые косвенные подтверждения влияния на ответы респондентов обстоятельств. Поскольку исследования проводились в две фазы, то первая серия, состоящая из 1000 ответов, относится к 1989 — 1993 гг., а вторая серия, состоящая из 412 ответов, была получена в период с 1994 по 1998 гг. Например, можно было ожидать повышения за это время значений все того же фактора 3 (потребности в структурировании) вследствие коренных перемен и кризисов, влияние которых усиливалось одновременно с ослаблением как традиционных связей между работодателем и наемным работником, так и ожиданий, что вся трудовая жизнь работника проходит в одной и той же организации. Несмотря на все социальные перемены, результаты профиля не отразили их; в сущности медиана фактора 3 осталась прежней, а мода распределения слегка снизилась с 27 до 25 баллов. Возможно предположить, что время и обстоятельства оказывают влияние на полученные значения, но никто не может привести конкретные доводы ни в пользу, ни в опровержение этого утверждения, пока не проведены дополнительные исследования.

Несмотря на то, что результаты тестирования получены в разное время и от разных групп респондентов, можно сделать некоторые обобщающие выводы. Почти полное отсутствие различий между результатами, полученными на первой и второй фазе исследований, дает основание для вывода о том, что имеется некоторая мера надежности данного инструмента, или это, может быть, простое указание на то, что исследование не смогло выявить тот факт, что предполагаемое отсутствие запущенности и неопределенность, характерные для современной ситуации с трудоустройством, по-прежнему у работников вызывают чувства беспокойства и неуверенности.

Использование Мотивационного профиля в зарубежных странах

Ниже приводится список стран, граждане которых участвовали в заполнении вопросника Мотивационного профиля и где он использовался при проведении семинаров по подготовке персонала.

Абу Даби	Латвия
Австрия	Македония
Албания	Норвегия
Бельгия	Пакистан
Болгария	Россия
Великобритания	Сирия
Германия	Украина
Дубай	Швейцария
Индия	Швеция
Иордания	Эстония

Мотивационный профиль широко использовался и в Великобритании. Его заполняли группы менеджеров, руководителей и профессионалов, состоявшие в основном из британцев и представителей смешанных национальностей, про которых было известно, из какой страны они приехали, но точная национальность которых оставалась под вопросом.

Библиографический список

Alderfer, C. P. (1972), *Existence, Relatedness and Growth and Human Needs in Organisational Settings*, London: Collier Macmillan.

Atkinson, J. W. (1964), *An Introduction to Motivation*, Princeton, New Jersey: Van Nostrand Reinhold.

Basowitz, H., et al. (1955), *Anxiety and Stress*, New York: McGraw-Hill.

Belbin, R. M. (1981), *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, London: Heinemann.

Blake and Mouton, J. (1964), *The New Managerial Grid*, Gulf Publishing.

Blanchard, K. and Johnson, S. (1983), *The One Minute Manager*, London: Fontana.

Boam, R. and Sparrow, P. (1992), *Designing and Achieving Competency — A Competency*

Based Approach to Developing People and Organisations, Maidenhead, UK: McGraw-Hill.

Cooper, C. L., Cooper, R. D. and Eaker, L. H. (1988), *Living with Stress*, Harmondsworth, UK: Penguin Books Ltd.

Deci, E. L. (1971), "The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105—115.

Feather, N. T. (1967), "Valence of outcome and expectation of success in relation to task difficulty and perceived locus of control", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 372—386.

Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, California: Stanford University Press.

Freud, S. [1915], (1934), *A General Introduction to Psychoanalysis*, New York: Washington Square.

Goleman, D. (1996), *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than I. Q.*, London: Bloomsbury Publishing Pic.

Grove, A. S. (1983), quoted in "My turn: breaking the chains of command" *Newsweek*, 3 October 1983, p. 23.

Heider, F. (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: John Wiley.

Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland, Ohio: World Publishing Company.

Hofstede, G. (1994), *Cultures and Organizations: Software for the Mind*, London: HarperCollins.

Honey, P. and Mumford, A. (1992), *The Manual of Learning Styles*, Maidenhead: Peter Honey Publications.

Horner, M. S. (1968), *Sex Differences in Achievement Motivation and Performance in Competitive and Non-competitive Situations*, PhD, University of Michigan.

Horner, M. S. (1969), "Fail: bright women", *Psychology Today*, 3, Nov. 1969, 36-38.

Hull (1951), *Essentials of Behaviour*, New Haven, CT: Yale University Press.

Hunt, J. (1981), *Managing People at Work*, London: Pan Books Ltd.

Industrial Society (1996), *Managing Best Practice*; Management Competencies No. 21, March 1996, London: Industrial Society.

Kelley, H. H. (1967), "Attribution theory in social psychology", in D. Levine (ed), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.

Lazarus, R. S. (1976), *Patterns of Adjustment*, New York: McGraw-Hill.

Leavitt, H. J. (1986), *Corporate Pathfinders*, Homewood, Illinois: Dow Jones Irwood.

Le Doux, J. (1992), "Emotion and the limbic system concept", *Concepts in Neuroscience*, 2.

McClelland, D. C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, New Jersey: Van Nostrand Reinhold.

McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.

McGuire, W. J. (1966), "The Current Status of Cognitive Consistency Theories", in S. Feldman (ed.), *Cognitive Consistency*, New York: Academic Press.

Martin, P. and Nicholls, J. (1987), *Creating a Committed Workforce*, London: Institute of Personnel Development.

Maslow, A. H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50.

Matthews, V. (1997), "Case Study on Waterstone's", *The Financial Times*, 6 August, p. 10.

Mayo, E. (1949), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, London: Routledge and Kegan Paul.

Revans, R. (1983), *The ABC of Action Learning*, 2nd edition, Bromley: Chartwell-Bratt.

Robinson, G. M. (1986), writing in *Handbook of Management Development*, 2nd edition, Aldershot: Gower, p. 317.

Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Roffey Park Management Institute (1994), *Career Development in Flatter Structures*, Horsham,

UK: Roffey Park Management Institute.

Rycroft, C. (1968), *Anxiety and Neurosis*, Harmondsworth, UK: Penguin Books Ltd.

Schein, E. (1985), *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco, California: Jossey Bass.

Seligman, M. E. P. (1975), *Helplessness: on Depression, Development and Death*, San Francisco: Freeman.

Stafford-Clark, D. (1967), *What Freud Really Said*, Harmondsworth, UK: Penguin Books Ltd.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd edition, London: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Tuckman, B. W. and Jensen, M. A. C. (1977), "Stages of small-group development revisited", *Group and Organisation Studies*, 2, (4), 419-427.

Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.

Vroom, V. H. and Deci, E. L. (eds) (1970), *Management and Motivation: Selected Readings*, Harmondsworth, UK: Penguin Education, Penguin Books Ltd.

Wallach, M. A., Kogan, N. and Bern, DJ. (1962), "Group influence on individual risk taking", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 75-86.

Weiner, B. (1985), "An Attribution theory of motivation and emotion", *Psychological Review*, 92, 548-573.

Weiner, B. (1992), *Human Motivation: Metaphors, Theories and Research*, London: Sage Publications Ltd.

Yerkes, R. M. and Dodson, J. D. (1908), "The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation", *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.

Оглавление

<i>Предисловие</i>	2
<i>Как пользоваться этой книгой</i>	6
ЧАСТЬ I ТЕСТ «МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ»	7
Как пользоваться тестом	7
Вопросник	8
ЧАСТЬ II ДВЕНАДЦАТЬ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ	13
Фактор 1 Высокий заработок и материальное поощрение	13
Фактор 2 Физические условия работы	26
Фактор 3 Структурирование	30
Фактор 4 Социальные контакты	41
Фактор 5 Взаимоотношения	48
Фактор 6 Признание	57
Фактор 7 Стремление к достижениям	69
Фактор 8 Власть и влияние	81
Фактор 9 Разнообразие и перемены	93
Фактор 10 Креативность	102
фактор 11 Самосовершенствование	114
Фактор 12 Интересная и полезная работа	122
ЧАСТЬ III МОТИВАЦИЯ В ДЕЙСТВИИ	130
Управление переменами	130
Как справляться со стрессом	139
Работа в команде	150
Обучение и совершенствование	161
Отбор персонала	179
Умение работать в коллективе	199
ПРИЛОЖЕНИЯ	206
Приложение 1 Теоретические основы	206

Приложение 2 Разработка Мотивационного профиля	216
Библиографический список	227

Переводное издание

Ричи Ш., Мартин П.

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ

Редактор Л.В. Речицкая

Корректор *Т.А. Никитина*

Оригинал-макет *Н.М. Корчагиной*

Оформление художника *В.А. Лебедева*

Лицензия серия ИД № 03562 от 19.12.2000 г.

Подписано в печать 17.09.2003 (с готовых ps-файлов)

Формат 60x88 1/16. Усл. печ. л. 25,0. Тираж 5000 экз. Заказ 3956

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА»

Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1 Тел. (095) 194-00-15. Тел/факс (095) 194-00-14

www.unity-dana.ru E-mail: unity@unity-dana.ru

Отпечатано во ФГУП ИПК «Ульяновский Дом печати» 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

www.e-puzzle.ru