

вознаграждения (левее C1) вынуждает работников увеличивать выработку ради обеспечения минимального размера заработка. Однако такое снижение ведет к существенному росту текучести кадров. Точка А – пороговый уровень, кадровый минимум заработной платы. Если работник не получает достаточно средств, чтобы в разумных пределах обеспечить себя и свою семью, он бросает работу либо отвлекается от порученного дела, искать вторую, третью работу и в результате плохо работать везде. Поэтому следует добиться того, чтобы заработная плата давала достаточно средств для оплаты разумных жизненных потребностей работника на уровне его действительных потребностей и вместе с тем соответствовала его реальному вкладу в рост производства.

Ограничения и недостатки использования денег как мотивационного средств.

С ростом материального благосостояния, возраста и образования роль денег среди факторов, побуждающих человека к профессиональной деятельности, несколько уменьшается.

Использование денег ограничивает недостаточная разработанность механизмов и форм материального поощрения. Кроме традиционной заработной платы и премиальных редко встречается оригинальная и действенная система использования денежного подкрепления.

Использование денег ведет к разрушению внутренней содержательной мотивированности деятельности человека. В результате постоянно материального подкрепления интерес смещается с самой деятельности на деньги. Деятельность, которая ранее была увлекательным хобби, становится привлекательной как средство заработка. И когда человеку перестают платить за работу, то обнаруживается, что эта деятельность сама по себе его уже не привлекает, это занятие ему уже не интересно и он уже не склонен выполнять его без материального вознаграждения. Деньги подрывают интерес к содержанию и процессу деятельности, меняя тем самым всю мотивационную структуру личности.

Денежная мотивация имеет свой порог «чувствительности». Ф. Тейлор «размер премии должен составлять не менее 30% основной заработной платы, иначе она теряет всю стимулирующую силу.

1.5. Социально-психологические особенности мотивации и стимулирования персонала в организации

Мотивация группы.

В каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач. Групповая динамика представляет собой очень сложный и многоплановый процесс развития группы и взаимоотношений между ее

членами. Некоторые аспекты этого процесса очевидны и достаточно легко регулируются, их проявления можно наблюдать и фиксировать. Другие – завуалированы и скрыты не только от посторонних, но даже не осознаются членами группы. Проявления этих аспектов и адекватная интерпретация требуют времени, усилий и способностей со стороны руководителя и членов группы.

Брэндэн Рэдди назвал совокупность проблем групповой динамики «айсбергом» и выделил в нем 5 уровней:

1. Содержательные аспекты работы группы – это надводная часть айсберга. Как правило, содержание группового задания очевидно, и по поводу того, что группа делает, существует согласие между ее членами.

2. Частично очевидные и частично завуалированные проблемы организации групповой деятельности: взаимодействие между членами группы, распределение и выполнение заданий, межличностные конфликты.

3. Сокрытые и основные групповые проблемы: членство в группе (прием и принадлежность); распределение власти и влияния, автономность и компетентность; тесные отношения, дружба и сексуальные отношения. Решение этих проблем во многом определяет успех групповой деятельности.

4. Ценности, убеждения, принятие прав и обязанностей: личностные особенности, история индивидов и взаимоотношений, основные потребности и интересы членов группы.

5. Неосознанные аспекты группового взаимодействия (на уровне подсознания): страхи, антипатии и симпатии, подсознательные мотивы и так далее.

Закономерностью групповой динамики является, также определенная последовательность прохождения этапов формирования группы. Каждый этап формирования и развития группы характеризуется особыми проблемами, решение которых занимает значительное время и не позволяет группе эффективно решать какие-либо другие проблемы. Этими этапами являются:

1. Установочный – доминирование индивидуальных мотивов, потребность руководства и разъяснения.
2. Ориентация на групповые взаимоотношения, поиск общих интересов.
3. Борьба за позиции в группе, конфликты.
4. Выработка групповых норм и правил.
5. Ориентация на выполнение задания.

Знание закономерностей формирования группы и групповой динамики позволяет руководителю способствовать решению групповых проблем и более эффективно осуществлять мотивацию группы к

достижениям. На первом этапе формирования группы руководитель должен:

- Обеспечить ясное лидерство, прояснить групповые цели и задачи, место и роли каждого члена группы, условий и прочее;
- Обеспечить ясное положительное и отрицательное подкрепление;
- Обеспечить и поддерживать неформальную коммуникацию, обмен информацией;
- Подчеркивать и утверждать значимость статуса индивидов, группы; групповые ценности.

На втором этапе руководителю следует сосредоточиться на следующих усилиях по мотивации группы:

- Проводить связь между индивидуальными интересами членов группы, ее целями и деятельностью;
- Проявлять интерес к потребностям и особенностям членов группы, их ожиданиям;
- Определять критерии групповой деятельности, ценности и нормы.

На третьем этапе основными усилиями по мотивации группы должны быть:

- Осуществление положительного и отрицательного подкрепления;
- Внимание на межличностные взаимоотношения;
- Разрешение конфликтов и противоречий;
- Проявление отношения к процессам распределения неформальной власти и влияния;
- Прояснение индивидуальных и групповых задач.

На четвертом этапе на первый план выходят следующие усилия по мотивации группы:

- Обеспечение связи декларируемых ценностей и норм с практикой;
- Положительное и отрицательное подкрепление развития взаимоотношений и взаимодействия;
- Уточнение задач и заданий;
- Подчеркивания важности задач, статуса группы и ее членов.

И на 5 этапе руководителю следует сосредоточиться на следующих усилиях по мотивации группы:

- Положительное и отрицательное подкрепление взаимодействия и выполнения заданий;
- Поощрение инновации и самостоятельности;
- Обеспечение возможностей самовыражения в работе;
- Поощрение проявлений позитивной групповой сплоченности и работанности.

Разрабатывая законы мотивации группы, следует учитывать те роли, что выполняют члены группы.

Модели трудовой активности работника

Рассматривая социально-психологические особенности мотивации и стимулирования персонала в организации, следует уделить внимание моделям трудовой активности работника. Всего в литературе выделяют 4 модели.

Модель 1 – пассивно-адаптивная. Низкий уровень развития трудовой активности, выжидательно-пассивное поведение работника, использующего свои способности и инициативу фрагментарно. Труд не является внутренней потребностью, участие в нем диктуется внешними обстоятельствами.

Модель 2 – латентная (скрытая). В этой модели трудовой активности зафиксирована позитивная мотивация труда, осознание индивидом его общественной значимости. Однако позитивная мотивация не проявляется в высоком качестве деятельности и не сопровождается привлечением и реализацией личностных резервов в практике производства.

Модель 3 – инструментальная. Отсутствии высоких мотивов участия в труде, однако достаточно сильны мотивы материальной заинтересованности, которые позволяют обеспечить высокую результативность деятельности.

Модель 4 – самодеятельная. Высокая ориентация на содержание труда как результата осознанного выбора профессии и развития способности к данному виду трудовой деятельности, творчеству. Отмечаются высокие количественные и качественные результаты производственной деятельности, сопровождающиеся высокой мотивированностью в процессе труда личного трудового потенциала работника.

Дополнительный материал по главе 1.

Мифы и легенды мотивации

Фирма *Medtronic*, входящая в список «100 лучших компаний», публикуемый «Fortune», обладает несомненными преимуществами в сфере мотивации работников. Она производит медицинские приборы для спасения жизни, что само по себе служит очень сильной мотивацией. Но, помимо этого, фирма извлекает колоссальную пользу из корпоративной легенды и миссии. Корпоративная легенда основана на примитивном электронном стимуляторе сердца, обладающем поразительным сходством с одним из фрагментов аппаратуры в лаборатории доктора Франкенштейна в фильме «Франкенштейн», вышедшем на экраны в 1931 г. Основатель компании Э. Баккен говорит, что этот фильм пробудил его любопытство к взаимосвязи электричества и жизни, сохранившееся на

долгие годы.

Для подкрепления этой легенды немало делает и сам Э. Баккен, который подчеркивает миссию компании, появляясь на церемониях вручения медальонов фирмы *Medtronic* сотрудникам, недавно принятым на работу. На медальоне выгравирован отрывок из формулировки миссии: «Облегчать боль, сохранять здоровье и продлевать жизнь». Основатель посещает ежегодную юбилейную церемонию. Здесь зачитываются благодарственные письма людей, жизнь которых поддерживают приборы, выпускаемые фирмой *Medtronic*.

Однако есть еще один - более фундаментальный - фактор помимо упомянутых выше. Это - исполнение желаний. Двадцать две тысячи сотрудников *Medtronic* осуществляют свои желания разными способами. Некоторые наслаждаются возможностью работать с лучшими научными умами. Другие приводят работать в компанию своих детей. Кто-то получает научное признание за разработку новой продукции. Наконец, существуют те, кто, подобно главе фирмы, видят особый смысл в своей работе.

Medtronic служит примером того, как фирма может делать акцент и на людях, и на коллективной работе, мотивировать их посредством легенды, миссии и производственных задач, при этом увеличивая прибыль в условиях непрерывно возрастающей конкуренции. Долгосрочный успех данной организации опирается на мотивацию и поведение работающих в ней людей.

Практические задания и упражнения по главе 1.

Упражнение 1 (по теме «Понятие потребностей. Содержательные теории мотивации»)

Проанализируйте результаты мотивов деятельности продавцов малых предприятий и частных фирм Болгарии (переходный период развития экономики страны). Какие мотивы преобладают и почему? Была выявлена определенная эгоистическая направленность их деятельности, бесцеремонность, частые нарушения этических норм, вместе с тем – стремление к независимости, реализации своих возможностей, профессиональному росту. Торговец становится движущей силой в той части экономики, где преобладает частная собственность на орудия и средства производства. В этом смысле его мотивации присущи принципиальные особенности: волевая активность опирается на гедонистическую основу, крайнего самодовольства и избежание трудностей, стремление к независимости в собственном бизнесе, получению прибыли.

Таблица 6. Основные мотивы деятельности менеджеров по продажам, %

Мотив	Возраст 25-35 лет	Возраст 35-45 лет	Возраст 45-55 лет
Реализация прибыли	24,3	21,3	20,4
Независимость	16,8	24,4	24,6
Профессиональное развитие	19,5	17,8	14,1
Оплата труда	18,6	19,8	20,4
Условия труда	12,4	10,1	12,4
Разнообразие и вызов	8,2	6,6	8,2

Упражнение «Планы капитана Флинта»¹

Упражнение направлено на дальнейшее развитие навыков в диагностике проблемы, моделировании структуры мотивации героев и разработке оптимальной модели мотивации каждого героя в соответствии с планами капитана Флинта.

Задание:

1. Внимательно прочитайте описание ситуации.
2. Выявите проблему капитана Флинта, связанную с мотивацией каждого из
3. возможных членов команды.
4. Смоделируйте структуры мотивации героев.
5. Разработайте оптимальную модель мотивации каждого героя в соответствии с
6. Оцените результативность вероятных действий.

Планы капитана Флинта

Капитан Флинт решил собрать команду из проверенных в деле пиратов, чтобы с ними совершить набег на богатый прииск «Золотое Дно», расположенный в русле реки Аламо. Капитан Флинт неоднократно совершал подобного рода операции, большинство из которых закончились успешно для пиратов. Эти и другие авантюры снискали Флинту славу непревзойденного стратега, отважного и везучего предводителя морских разбойников.

Капитан никому не признавался, что начал чувствовать тяжесть прожитых лет, он стареет и скоро все заметят, что знаменитый Флинт «уже не тот». Пора уходить на покой. Но прежде, чем круто изменить свою жизнь, капитан решил напоследок исполнить свою заветную мечту – напасть на прииск «Золотое Дно». Помимо крупной добычи, он хотел

¹ Разработано Е.С. Яхонтовой

посчитаться со своим давним врагом, Джексон, который контролировал добычу алмазов в этом районе.

Для исполнения задуманного плана капитану Флинту были нужны следующие пираты:

1. Солёный Пес – отличный стратег и хитрый выдумщик различных приемов одурачивания противника.
2. Крутой Кулак – владелец прекрасного арсенала оружия и боевой дружины.
3. Жестянка – капитан большого фрегата, которому не было равных в Карибском бассейне.

Однако, в данный момент ситуация складывалась следующим образом:

Солёный Пес утверждал, что «завязал». Он открыл легальный бизнес (казино). По слухам, он скучал по старой жизни, полной а и приключений. Но внешне выглядел довольным и преуспевающим.

Крутой Кулак известен тем, что любит деньги и может предать. Он очень опасный партнер, но отличный воин.

Жестянка в данный момент остро нуждается в деньгах. Его дочь похищена, и нужен крупный выкуп срочно. Таких денег у него нет. Поговаривают, что он может продать свой корабль. Хотя в это не очень похоже на правду. У Жестянки неплохая команда, но она давно сидит «на мели». Пираты не организованы и давно забыли о боевой дисциплине. Заместитель Жестянки, Одноглазый Бык, расширяет свое влияние на команду и может взбунтовать в любой момент.

Рваное Ухо – молодой, дерзкий и хитрый пират, не протяжении полугода предлагает себя в партнеры и союзники Флинту. Однако, Флинта что-то сдерживает. Флинт навел справки и выяснил, что Рваное Ухо неразборчив в средствах, властен и жесток, но, если надо, он может проявлять покорность и послушание. Рваное Ухо имеет относительно небольшое судно, но после капитального ремонта, и плохо вооруженную команду из 90 «отморозков».

Упражнение «Остров сокровищ»²

Однажды три пирата – Билибонс, Кныш и Зюзя – узнали о существовании клада, который зарыл на острове Осьминога их бывший капитан. Клад представлял собой слитки золота и серебра, его стоимость оценивалась примерно в 1 миллион долларов.

Пираты были давно знакомы и в своей среде были довольно уважаемыми людьми.

Сидя в таверне за бутылкой гаванского рома они решили

² Разработано Е.С. Яхонтовой

договориться о совместной кампании по добыче клада и об условиях его дележа. Значительным доводом в обсуждении последней проблемы был тот факт, что Билибонс и Кныш имели свои лодки, а Зюзя – нет.

Пираты торопились выйти в море за кладом, опасаясь конкуренции других

«береговых братьев». Однако, время года было довольно неудачным для столь рискованной экспедиции. Из-за ужасных погодных условий было необходимо, чтобы в лодке находилось два человека.

Еще один фактор усложнял дело, лодка Кныша была ветхой, даже при благоприятных условиях на ней можно было бы совершить только один рейс и перевести лишь половину клада.

Вместе с тем, трое пиратов хотели бы сохранить существующие между ними взаимоотношения в надежде на будущие совместные подвиги.

Задание:

- 1) Внимательно прочитайте описание ситуации.
- 2) Попытайтесь смоделировать вероятные мотивы поведения каждого из действующих лиц.
- 3) Обсудите в группе вероятные сюжеты развития события.
- 4) Оцените степень вероятности каждого

Упражнение «Раздумья капитана Флинта»³

Упражнение направлено на развитие навыков в разработке оптимальной модели поддержания мотивации разрозненной группы, перед которой стоит общая задача. Успешное решение задачи зависит от мотивации каждого и всех в достижении результата и способности руководителя сплотить группу и поддержать мотивацию до окончания операции.

Задание:

- 1) Внимательно ознакомиться с описанием ситуации.
- 2) Определить оптимальный срок начала операции.
- 3) Определить проблемы и разработать оптимальной модели поддержания мотивации разрозненной группы, перед которой стоит общая задача.
- 4) Подготовить и провести презентацию результатов работы.

Раздумья капитана Флинта

К концу января капитан Флинт собрал команду для похода на прииск «Золотое Дно». Он стал командиром флотилии, состоящей из 5 кораблей. Капитанами из них были: Солёный Пес, Крутой Кулак, Рваное Ухо, Жестянка. Пятый корабль был под его, Флинта, непосредственной командой. Команда его корабля состояла из пиратов, которых он хорошо знал и которые безмерно уважали его авторитет. 5 кораблей – это тот

³ Разработано Е.С. Яхонтовой

минимум, который был необходим Флинту для успешного выполнения его замысла захвата крупной партии алмазов с прииска

«Золотое Дно». Прииск очень хорошо охранялся, со стороны моря укрепленным фортом, оснащенным пушками. С других сторон прииск непосредственно смыкался с крутыми горами, с одной стороны, и непролазным болотом, с другой. Оставшееся пространство представляло собой выжженную пустыню, которая тянулась на многие километры.

Не было случая, чтобы ее кто-либо пересек. Таким образом, кроме наличия профессиональной охраны, прииск защищала сама природа. Но Флинт имел один замысел, который позволял надеяться на успех операции.

Капитан Флинт в одиночестве уже не один час сидел в своей каюте и в уме просчитывал варианты решения одной дилеммы: когда выходить в море. Капитан Флинт знал, что его флотилия будет готова выйти в море через две недели, но в это время начинается сезон бурь и штормов. Выходить сразу – значит идти на риск попасть в шторм и потерять несколько кораблей и их степень боеготовности. С другой стороны, он не уверен в слаженности взаимодействия кораблей флотилии, капитаны которых представляли собой разношерстную публику и далеко не все знали друг друга. Не во всех капитанах он был уверен. Он не знал также уровень профессионализма всех команд.

Через месяц ему доставят специальный груз, содержимое которого могло бы сильно облегчить задачу. Об этом грузе не знает никто, это тайна Флинта. Это новейшее оружие и снаряжение для нападения на форт. Он надеялся получить груз еще в начал осени, но переговоры с фирмой-производителем затянулись, заказ был готов только неделю назад. Если не вмешается рок, то...

Выходить в море через пару месяцев, после сезона штормов безопаснее. Тем более к марту на прииске соберется больше алмазов (там тоже будут ждать окончания сезона штормов).

Но что делать с командой? Капитан Флинт неоднократно был свидетелем того, как отличные команды разваливались из-за безделья, рома и драк. Как удержать в узде всех (капитанов и их братву)? Как в условиях бездействия сохранить свой авторитет и влияние? Как сохранить в тайне предстоящую операцию, деталей которой никто кроме него не знал, но многие догадывались о примерных маршрутах (среди этих догадок, обсуждаемых в тавернах, была и верная)?