

КРИЗИС СОВРЕМЕННОЙ МОТИВАЦИИ: НОВЫЕ МОТИВАТОРЫ. РЕПУТАЦИЯ ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

Сухов Данил Андреевич

студент магистратуры, 2 курс, кафедра «Прикладного менеджмента» Самарский государственный экономический университет, РФ, г. Самара

В данной статье поднимается актуальный вопрос кризиса современной мотивации. Автором дано определение этому понятию, рассмотрены этапы и теории изучения мотивов, а также подробно проанализированы три новых мотиватора с двух точек зрения: со стороны работодателя и со стороны работника.

Кризис современной мотивации, что это? Для раскрытия темы необходимо дать определение слова “мотивация”. Мотивация – это желание сотрудника или группы сотрудников сделать все возможное для достижения поставленных целей и одновременно удовлетворить определенные потребности через вознаграждение. Таким образом, мотивация содержит в себе три элемента: цель, определенное усилие, потребности. Кризис – это перелом, состояние, когда уже существующие или известные средства не дают должного результата.

Без должного понимания целей, даже с должным приложенным усилием результат не будет достигнут. Такой элемент как усилие, отображает меру воздействия на объект. Изучением потребностей (определение их структуры и состава) занимаются А.Маслоу, Д.К.МакКлеланд и Ф.Герцберг.

Объединив понятие “мотивация” и “кризис” можно говорить о том, что известные методы воздействия на сотрудника не приносят должных результатов.

Изучение мотивов, которые движут поведением человека как сотрудника, происходило в несколько этапов:

1. Теория А.Маслоу определяет пять потребностей. Эти потребности он изобразил в виде пирамиды, предопределяет поведение сотрудника. В своем исследовании он сделал вывод, что процесс мотивации поведения человека через удовлетворение потребностей от низших к высшим является бесконечным. Не удовлетворив низшие потребности, сотрудник не задумывается о более высоких потребностях.

Если раньше руководители мотивировали сотрудников только экономическими благами, то теперь они должны были наблюдать за своим персоналом чтобы сделать выводы, какие на какой ступени пирамиды потребностей стоит человек и что движет им. И в зависимости от этого - определять как мотивировать.

2. В связи с тем, что теория А.Маслоу не полно описывала происходящие процессы, Д.К.МакКлеланд дополнил его теорию тремя потребностями. Если сравнивать две теории, то можно найти сходство. Потребности власти и успеха, которые выделил МакКлеланд находятся где-то между потребностями в уважении и самовыражении А.Маслоу, а потребность в причастности МакКлеланда похожа на потребность А.Маслоу.

3. Еще одним исследованием в данном направлении стала двухфакторная модель Герцберга. В своих исследованиях автор сделал вывод о том, что не все потребности являются мотивирующими. Он разделил их на факторы, которые только влияют на внутреннее состояние человека и его труда и на факторы которые как раз и являются мотивирующими.

Герцберг в своей работе обратил внимание на факторы, которые ранее не были исследованы. Но в связи с тем, что и данная модель не смогла полно отразить все потребности возникли новые теории.

4. «Теория ожиданий» основана на том, что сотрудник прикладывает свои усилия тогда, когда ожидает, что его потребности или цели будут в полной мере удовлетворены.

5. «Теория справедливости» формулирует идею на том, что сотрудники оценивают соотношение: потраченные усилия и вознаграждение. И ждут от этого соотношения справедливости.

6. Модель Портера-Лоулера является комплексом из трех вышеописанных теорий.

В рамках рассмотрения данной темы в статье необходимо также вспомнить теорию Макгрегора (теория X и теория Y). Согласно первой теории сотрудники ленивы и стараются избегать работы. В связи с этим первый кризис мотивации, на мой взгляд, состоит в том, что таких сотрудников становится все больше. На рабочих местах наблюдается пассивность, низкая значимость вознаграждения, профессионального и карьерного роста, у сотрудника присутствует огромное желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, при малой интенсивности труда. Сотрудники приходят на работу, “отсиживают” восемь часов (пьют чай, сидят в социальных сетях, играют в on-line игры, разговаривают по телефону и пытаются настроить себя на небольшой трудовой подвиг) и уходят домой. Можно обвинить во всем сотрудников, что они “лентяи” и “ничего не хотят делать”. Их уже не привлекают ни награда за труд, ни процесс трудовой деятельности, ни результат.

Проблема мотивации не является новой. Еще в 1879г. Лев Николаевич Толстой в произведении «Исповедь» очень выразительно и детально раскрывает нам понятие «Кризис мотивации». Из его биографии известно, что автор в пятьдесят лет сам пережил кризис, который выражался в потере смысла жизни.

Согласно второй теории – теории Y, работники имеют желание и возможности работать, брать на себя ответственность, они самодисциплинированы. Но у таких сотрудников также происходит кризис. Только их кризис в том, что нужны новые мотиваторы.

В литературе выделяют три новых мотиватора: автономия; компетенция; причастность к великой цели.

Остановимся на каждом мотиваторе подробнее. Хотелось бы рассмотреть их всех с двух точек зрения: с позиции самого работника и с позиции работодателя.

Автономия – это синоним слова самостоятельность. Человек сам определяет, как ему действовать в той или иной ситуации. Автономия, являющаяся фундаментальным свойством человеческой природы занимает центральное место в теории самодетерминации.

Со стороны работодателя это может быть выражено в следующем: гибкий график работы (работа в смены, 4-х дневка, плавающее время начала и окончания рабочего дня), делегирование полномочий, дистанционное присутствие на рабочем месте.

Со стороны работника это выражается в исполнении своих обязанностей без постоянного напоминания о сроках и важности, повышение уровня ответственности.

Чувство автономии по данным исследований оказывает мощное воздействие на личную эффективность. Данные различных исследований говорят о том, что независимость помогает сотруднику приобретать более глубокий уровень знаний, развивает внимательность. Что приводит к более высокой продуктивности и меньшей утомляемости на рабочем месте.

Том Келли – главный управляющий компании IDEO «Высшая свобода для творческих групп – это свобода экспериментировать с новыми идеями. Некоторые скептики настаивают, что инновации слишком дороги. В долгосрочной перспективе инновации окупаются. Посредственность обходится дороже, и независимость может стать противоядием от нее».

Как пример режим работы «Яндекса». За исключением некоторых отделов, график работы свободный. Желательно присутствие на рабочем месте с 12.00 до 18.00. Сам офис открыт в любое время дня и ночи.

Еще одним примером для автономии может служить предоставление сотруднику одного дня (в неделю\месяц\квартал) для решения любой задачи, общения с любым клиентом и потом озвучивания результатов на общем совещании. Авторы уверяют, что использование таких дней помогает «вырваться из суеты», и повседневной работы и взглянуть на проблему с другой стороны. Организация, которая использует данный прием – Google.

Работу некоторых отделов можно организовать на дому. Используя при этом все достижения науки и техники. Кроме того, принимать звонки от клиентов, составлять документацию, а также заниматься другой работой в полнее можно дома. При этом сокращаются расходы на обеспечение рабочего места на территории предприятия.

Вторым фактором является мастерство.

Согласно словаря Ожегова – мастерство – это умение, владение профессией, трудовыми навыками. В данном контексте вспоминаются слова известного Френсиса Бекона «Знание есть сила, сила есть знание».

Данный фактор также можно рассмотреть с позиции работодатель – работник. Хотя необходимо сразу оговориться, что желание овладеть профессией (знанием и опытом) не может быть навязано человеку из вне. Согласно данных исследования проведенного в США 50% работников не интересуются своей работой, они ею не увлечены. Мастерство нельзя представить без слова увлеченность. Говоря про эти факторы мотивации необходимо понимать, что уже рассматривается человек, который удовлетворил как минимум три потребности в пирамиде А. Маслоу и что он стремится к успеху и самовыражению.

Со стороны работодателя этот фактор может быть выражен с помощью систематического (постоянного и непрерывного) процесса обучения своих сотрудников. Учитывая постоянные изменения происходящие как внутри фирмы так и за ее пределами повышение знание и опыта сотрудников может стать конкурентным преимуществом. Логично выстроить цепочку: повышение знаний – снижение ошибок – самореализация сотрудника - повышение производительности (как в качественном, так и в количественном выражении) – повышение прибыли.

Со стороны сотрудника это выражается в постоянном повышении своих знаний как внутри стен предприятия путем привлечения в процесс своей работы большого числа других сотрудников для обмена опытом, получения необходимого количества консультаций и совместной работы. И с помощью первого фактора – автономности – получение в свободное время навыков и знаний вне стен офиса.

Существуют две тактики повышения мастерства:

1. Соответствие того что люди могут делать и должны делать. Если требования завышены – появляется чувство тревоги. Если требования занижены – скука.
2. Включение в работу дополнительных положительных навыков и умений.

В своей книге Кэрл Дуэк автор говорит о том, что мастерство является образом мышления.

Но, мое мнение, что мастерство – это огромные усилия. Усилия по превращению количества знаний в качество. Л. Н. Толстой в произведении “Война и мир” также затронул этот вопрос «Ничего не найдено, — опять говорил себе Пьер, — ничего не придумано. Знать мы можем только то, что ничего не знаем. И это высшая степень человеческой премудрости».

Выделяют следующие критерии оценки эффективности от затрат на обучение:

- Экономические.

- Производственные.
- Образовательные.
- Поведенческие.
- Мотивационные.

Самым лучшим вариантом будет соединение мер от работодателя и желания самого работника. Но, повышение мастерства имеет и обратную сторону. Работник после получения новых навыков и опыта становится более привлекателен для внешней среды и его могут переманить. Либо, вложенные в сотрудника деньги могут не дать для компании тех результатов, на которые рассчитывает компания.

3. Причастность к великой цели.

Цель – это то к чему мы стремимся. Это конечный результат нашей деятельности. Это результат нашей самореализации. В контексте мотивации это означает формирование у человека понимание цели его работы. «Если не знаешь куда идти, то как узнаешь что уже пришел? (Китайская поговорка)».

Во всех уставах организаций указано, что целью создания общества является получение прибыли. Но тогда получается, что сотрудник на своем рабочем месте является лишь частью механизма «зарабатывания» денег для предприятия. Хороша ли данная цель? И действительно ли это так. Если есть автономность, мастерство, то зачем все это не имея «высокой» цели?

Богатство не может быть целью. Это все го лишь средство для достижения других целей. Целью является формирование «блага общества». И выражается это в каждой организации по своему: в улучшении качества жизни членов общества, в улучшении качества товаров и услуг, и многих других формах. Это выражается через понимание миссии компании.

Само определение «миссия» не имеет одного определения.

Приведу пример формирования цели у известных организаций.

Эта проблема также рассматривается с двух позиций. Работодатель часто не прорабатывает понятие «Цели компании», «Миссия компании» считая это чем не нужным и не обходимым. Но если на предприятии все же и разработано такое положение, оно либо не доводится до сотрудников, либо не воспринимается самими сотрудниками. Формирование «миссии» у организаций приводит к нескольким последствиям:

1. Наличие «миссии» дает возможность среде ее окружающей на понимание что из себя представляет компания, для чего она на рынке. Миссия превращает компанию в открытую организацию. Помогает определить ее место не только на рынке, но и выработать у самого сотрудника понимание кем он является и что он делает.
2. Понимание миссии как часть системы стратегического планирования дает возможность распределить ресурсы и усилия для достижения этой миссии. Что также помогает реализации сотрудника. Помогает уяснить его взаимодействия со всеми ресурсами организации.
3. Миссия объединяет. И надеюсь что это не громко сказано, но понимание миссии помогает перейти обществу в эпоху «щадающего производства». Как раз понимание миссии дает возможность для нового скачка в мотивации. Когда удовлетворены основные потребности следующим этапом являются амбиции, уважение, успех и самореализация.

Сотрудником в данном вопросе должно быть принятие миссии в качестве основы. Человек становится не винтиком, а частью “корпоративной культуры”. В процессе написания статьи я сделал небольшое исследование, я опросил сотрудников организации, в которой работаю, какова миссия нашей компании и кем они являются в реализации этой миссии. К сожалению

ни один человек не смог мне это сказать. Хотя в холле нашей организации висит лозунг «По жизни с улыбкой» и на столах лежат брошюры, что наша задача сделать каждого человека счастливее. И, на мой вопрос, что отличает нашу компанию от обычной поликлиники, администраторы надолго задумались.

Все три мотиватора формируют совсем другой облик и компании – работодателя и человека – как части компании. Высокий уровень автономности, мастерства и принятия высоких целей создают репутацию человека. Репутация становится на один уровень с честью и достоинством. И эта репутация становится дороже денег.

Репутация становится важным фактором во многих областях: в обществе, в бизнесе. Репутация эффективный механизм взаимодействия между людьми. Репутация у организаций приобретает стоимостную оценку. Репутация ставится частью делового оборота.

Необходимо подвести небольшой итог. Все три новых мотиватора: автономность, мастерство и причастность к цели должны работать вместе. И максимальный эффект будет достигнут если и работодатель и сам работник будет понимать что и зачем происходит. Нужно уходить от застарелого понимания, что руководство на одной стороне баррикады, а работники на другой. При правильном взаимодействии будет достигнута синергия. Когда один плюс один равняется трем.

Список литературы:

1. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис – Москва, 2014. – 248 с.
2. Браницкий, Артем Юрьевич. Мотивация труда как объект исследования в экономической науке: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Браницкий Артем Юрьевич; Рос. акад. естеств. наук. – Москва, 2013. – 32 с.
3. Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК – Москва, 2013. – 240 с.
4. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность; СПб: Евразия – Москва, 2014. – 478 с.