

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Иванов Юрий, д.э.н., профессор

Все большее внимание уделяется сегодня инструментам, способствующим эффективному использованию возможностей каждого работника в интересах предприятия. Среди таких инструментов рассматриваются, в первую очередь, системы мотивации и стимулирования. Их применение и знание основ деловой соционики и психологических типов позволяют выявить преобладающий мотив деятельности каждого работника и направить его поведение в сторону, необходимую для достижения целей предприятия.

Мотивация (фр. *motif* — побуждение) — внутренняя побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо. Мотивация работников предполагает обычно активизацию человеческого фактора. Стимул (лат. *stimulus* — стрекало, погонялка) — внешняя побудительная причина, побуждение к какому-либо действию. Стимулом в Древнем Риме называли палку с острым концом, которой погонщик управлял животными.

Система внешнего стимулирования должна создавать и повышать внутреннюю мотивацию работника к хорошей, результативной работе.

Кнут, пряник, психология

Самым первым методом воздействия на людей с целью получения желаемого результата явился и до сих пор широко используется метод «кнута и пряника». Он трансформировался со временем, превратившись в систему простейших административных и экономических стимулов и санкций. Эта система максимально эффективна при низкой содержательности работ, авторитарных стилях руководства и невозможности работника найти себе другое место работы. В систему входят пропорциональные доплаты и удержания, работа на условиях администрации, коллективный подряд и другие, хорошо известные, методы управления персоналом.

С появлением теории подсознательного З. Фрейда и работ Э. Мэйно, управление персоналом взяло на вооружение психологические методы воздействия на работников. Основная при-

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

чина тому — выдвижение на первый план у работника нематериальных мотивов деятельности и потребностей в самоуважении, удовлетворении работой, признании и т.д.

За последующие годы были разработаны содержательные (А. Маслоу, Маклеланда — Аткинсона, Герцберга) и ситуационные (Врума, теория справедливости, Портера — Лоулера) модели мотивации. На их основе разработаны и широко применяются в западных и некоторых российских компаниях системы стимулирования. Тем не менее, эти модели слабо учитывают или вовсе не учитывают личностный фактор, говоря языком соционики — психологический тип человека. Более того, одна из самых известных и применяемых на Западе комплексная модель Портера—Лоулера является моделью ситуационной, то есть исходит из того, что разные люди в одинаковых ситуациях будут вести себя похожим образом.

Между тем менеджерам-практикам давно известно, что все работники разные, мотивации у них различные и система стимулирования в идеале должна быть индивидуальной. Однако подобное руководство является не наукой, а искусством, его сложно формализовать и ему практически нельзя научить. Поэтому психологи, разрабатывающие теории мотивации на научной основе, пытались уйти от индивидуальной мотивации и индивидуального стимулирования, выделяя мотивы и методы стимулирования общие или похожие для всех или хотя бы большинства работников.

Индивидуальный подход

Тем не менее, потребность в индивидуализации стимулирования существовала и существует всегда. Определенные шаги в этом направлении позволяет сделать содержательная модель Маклеланда—Аткинсона, в соответствии с которой основой поведения людей являются потребности высших уровней: во власти, в успехе, в причастности.

Люди с сильной потребностью во власти пригодны для руководящих постов, следуют целям фирмы, имеет организаторские способности, уверены в себе и в коллективе.

Люди с сильной потребностью в успехе стремятся к умеренному риску, личной ответственности, инициативе, конкретному поощрению.

Люди с потребностью в причастности быстро налаживают доброжелательные отношения в коллективе, успешно решают споры и конфликты, оказывают эмоциональную поддержку другим работникам.

В 70-х годах в Советском Союзе под руководством доктора психологических наук М. Неймарка проводились интересные психологические опыты по изучению мотивации школьников старших классов. Пред классом ставили единую большую задачу и создавали обстоятельства, в

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

которых проявлялась разная мотивация учеников. Эксперимент показал, что среди учеников выделяются три группы:

- «**индивидуалисты**», для которых важнее всего был личный успех;
- «**деловые**», для которых важнее всего был сам процесс решения задачи;
- «**коллективисты**», для которых важнее оказывался успех класса.

По представлениям социалистического времени, «коллективистов» следовало поддерживать, «индивидуалистов» перевоспитывать, а «деловых» оставить самих по себе.

По сегодняшним рыночным представлениям ориентация «индивидуалистов» на достижение личного успеха является положительным качеством, поскольку работник, ориентированный на личный успех, нередко становится хорошим руководителем рыночного предприятия.

«Деловые» работники всегда были нужны и нужны сейчас, из них получаются хорошие, разбирающиеся в своем деле специалисты.

Третья группа — «коллективисты» при более тщательном рассмотрении оказывается ориентированной на других людей (причастность, по Маклеланду). Более того, их можно разделить на две группы: ориентированных на процесс общения и ориентированных на результат общения.

При этом необходимо оговориться, что, как правило, на поведение работника одновременно влияют множество мотивов. Они могут быть связаны или не связаны друг с другом, иногда вступают в противоречие друг с другом и обычно образуют некоторую иерархию. Более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, более важные для человека и поэтому занимающие более высокое место в иерархии трудовой мотивации.

Схема профориентации

Связать психологические характеристики работника с его мотивацией позволяет соционика на основе психологических типов, предложенных К. Юнгом. Для этого можно воспользоваться укрупненной схемой профориентации В. Гуленко и А. Овчарова, построенной по характеристикам «этика-логика» и «сенсорика-интуиция» (рис. 1).



Рис. 1. Соционика и сферы деятельности (схема профориентации)

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Личный успех

К производственной сфере относится техника, технология, промышленность вообще, система управления в этой сфере (производственный менеджмент). Производственно-технологический стиль ориентирует человека в предметную сферу, в которой главными объектами взаимодействия для него являются материалы, механизмы и ресурсы. При этом другой человек воспринимается как производственный ресурс, носитель определенных профессиональных качеств — технических, экономических, управленческих или исполнительских.

Носители производственно-технологического мышления подходят к делу конкретно, они оперируют, прежде всего, цифрами и фактами. Они всегда опираются на результаты, взятые из практического жизненного опыта, а не на гипотезы, теории и догадки. Они реалисты и практики, больше доверяющие испытанным методам работы, чем экспериментам. Они не любят отвлекаться на абстрактные теории и этические проблемы.

С точки зрения мотивации психотипы этой группы как логики ориентированы на деловую сферу, как сенсорики — на конкретный результат. По теориям мотивации их можно отнести к группе «индивидуалистов», главный мотив — личный успех.

Интерес в решении задач

К научной сфере деятельности относится наука и научное обслуживание, образование, инновационная область бизнеса. Исследовательско-концептуальный стиль мышления ориентирован не на конкретику и реалии сегодняшнего дня, а на перспективу и научные идеи. Генерация идей требует в качестве инструмента умения работать с абстрактными понятиями и требует также креативных способностей. Предметный анализ уступает место творческому синтезу, возникающему не на базе практического опыта, а благодаря способности предвидеть, прогнозировать события в окружающем нас мире.

Человек с таким стилем мышления обычно устремлен к новым теоретическим знаниям, интересуется малоизученными явлениями, хотя в практических делах ему часто не хватает оперативности.

С точки зрения мотивации психотипы этой группы как логики ориентированы на деловую сферу, как интуиты — на процесс достижения результатов. По теориям мотивации их можно отнести к группе «деловых». Главный мотив — интерес в решении задач.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Конкретная помощь

Социальная сфера деятельности направлена на решение проблем, связанных с удовлетворением человеческих потребностей преимущественно материального плана. К ним относятся как потребности первой необходимости в пище, жилье, одежде, так и дополнительные — в коммунальных службах, сервисе, транспорте, досуге и развлечениях, здравоохранении и рекреации (отдыхе и туризме).

Социальный стиль мышления, с одной стороны, носит конкретный характер, поскольку имеет дело с реальными вещами, с другой стороны, он направлен на человека с его индивидуальными или групповыми запросами, то есть, ориентирован на отношения. Это те области, где успешно действуют сенсорные и этические типы личности, которые предпочитают опираться на опыт (свой и других людей), а не экспериментировать, и которые ориентированы на комфорт и благосостояние. Им понятны повседневные нужды людей, которые они стремятся удовлетворить.

С точки зрения мотивации психотипы этой группы как этики ориентированы на человеческую сферу, как сенсорики — на конкретный результат. По теориям мотивации их можно отнести к группе «коллективистов», подгруппе «коллективный организатор», главный мотив — конкретная помощь окружающим людям.

Удовольствие от общения

К гуманитарной сфере деятельности относятся политика, философия, искусство, религия, психология. Гуманитария интересуют, прежде всего, высшие духовные потребности, все области знаний о человеке и обществе, путях их развития, ценностях и нормах, о мировоззрении и идеалах. Гуманитарии много размышляют о духовных интересах людей, их отношениях и чувствах. Таких людей привлекают литература, искусство, театр. Они много размышляют о задачах нравственного воспитания подрастающего поколения, возможностях развития способностей каждого человека. Они охотно помогают людям решить их этические проблемы. Люди гуманитарного мышления склонны идти на компромисс в практических вопросах, но бескомпромиссны там, где дело касается идей и убеждений. Их мало интересуют материальные стимулы, контроль качества, улучшение условий труда и даже собственный комфорт.

С точки зрения мотивации психотипы этой группы как этики ориентированы на человеческую сферу, как интуиты — на процесс общения с окружающими людьми. По теориям мотивации их можно отнести к группе «коллективистов», подгруппе «процессных коллективистов», главный мотив — удовольствие от общения с окружающими людьми.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Схемы мотивации

Преобразуем схему профориентации (рис. 1) в схему общей мотивации (рис.2).

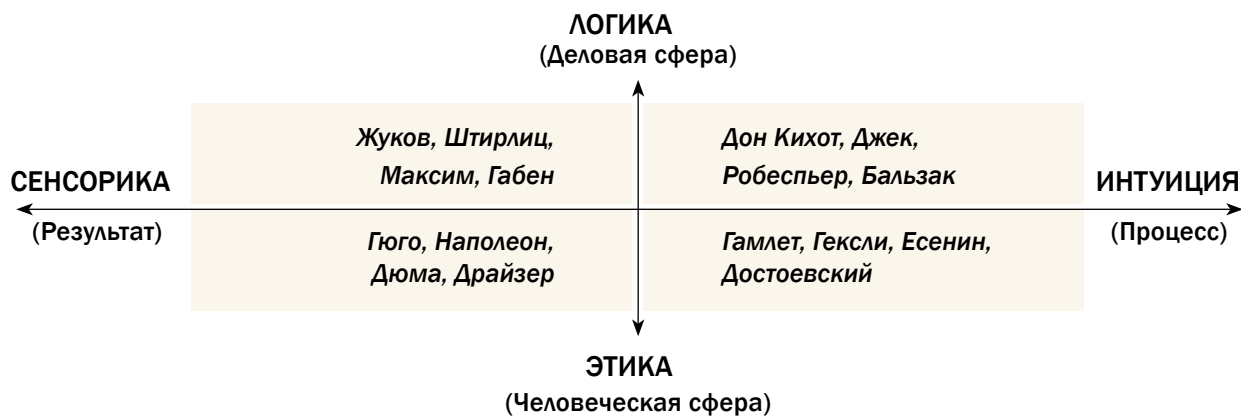


Рис. 2. Схема общей мотивации психологических типов

Схема общей мотивации в дальнейшем может быть преобразована в схему частной мотивации (табл. 1).

Таблица 1. Приоритет ценностей для психотипов

Группы психотипов	Конкретная цель	Тип карьеры	Отрицательные стороны мотивации	Приоритетная оценка
Жуков, Штирлиц, Максим, Габен	Достижение конкретного производственного результата	Административная карьера	Достижение цели любой ценой	1. Самооценка 2. Оценка руководителя
Дон Кихот, Джек, Робеспьер, Бальзак	Качество процесса и результата	Профессиональная карьера	Нарушение сроков решения задачи	1. Самооценка 2. Оценка коллег
Гюго, Наполеон, Дюма, Драйзер	Конкретная помощь коллеге, знакомому	Социальная карьера	Назойливость в навязывании услуг	1. Оценка друзей 2. Самооценка
Гамлет, Гексли, Есенин, Достоевский	Процесс общения с окружающими	Общественная карьера	Ущерб качеству решения задачи	1. Оценка общества 2. Самооценка

Психологические типы производственно-технического стиля — Жуков, Штирлиц, Максим, Габен — ориентированы на личный успех. В текущей деятельности это реализуется путем решения конкретных задач и достижением конкретных результатов (например, выполнение производственного плана, сдача строительного объекта), в длительной перспективе — административная карьера (например, начальник цеха, начальник управления, директор предприятия).

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Отрицательной стороной мотивации является нередкое стремление «достичь цели любой ценой». Приоритетна для этой группы самооценка (высокое самомнение), которая должна подкрепляться оценкой высшего руководства. В случае неудачной административной карьеры самооценка нередко снижается.

Психотипы исследовательско-концептуального стиля — Дон Кихот, Джек, Робеспьер, Бальзак — ориентированы на процесс решения задачи. В текущей деятельности они обращают особое внимание на качество производимого продукта или решение научной задачи (например, выпуск новой продукции, новая методика расчета, защита диссертации), в длительной перспективе — профессиональная карьера (например, главный специалист предприятия, доктор наук). Отрицательной стороной мотивации является нередкое нарушение сроков решения задачи. Приоритетна для этой группы самооценка (среднее самомнение), которой желательно быть подкрепленной оценкой коллег по профессии.

Психотипы социального стиля — Гюго, Наполеон, Дюма, Драйзер — ориентированы на конкретную помощь окружающим людям. В текущей деятельности это реализуется в конкретной помощи коллеге при решении поставленной задачи (например, организация защиты диссертации, помощь в создании творческого коллектива), в длительной перспективе — социальная карьера (например, патронирование больных и пенсионеров, работа в турбюро). Отрицательной стороной мотивации является назойливость в навязывании услуг. Приоритетна для этой группы оценка ближнего окружения (часто неформальной группы), на основании которой во многом формируется самооценка. В результате самооценка нередко бывает заниженной.

Психологические тире гуманитарного стиля — Гамлет, Гексли, Есенин, Достоевский — ориентированы на процесс общения с окружающими людьми или аудиторией (артисты, преподаватели). В текущей деятельности это реализуется участием в процессе решения поставленной задачи вместе с «комфортными» в общении людьми. В длительной перспективе — общественная карьера (например, популярный политик, известный артист или телеведущий). Задача при этом часто забывается, поэтому отрицательной стороной мотивации является ущерб качеству ее решения. Приоритетно для этой группы общественное признание, которое влияет на самооценку, но не является определяющим ее фактором.

Представленная классификация может быть первым шагом к индивидуализации системы трудовой мотивации персонала на научной основе теории психологических типов. Дальнейшим шагом в этом направлении может быть индивидуализация мотивации для каждого конкретного типа. Как уже отмечалось выше, конечным практическим результатом должна стать система стимулирования труда персонала.