

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Мотивирование работников





Цели обучения:

1. Сравнивать основные способы изменения системы организации труда.
2. Объяснять, как конкретные альтернативные механизмы работы могут мотивировать сотрудников.
3. Описывать, какие меры могут мотивировать сотрудников.

Начнем мы с модели характеристики работы. Модель характеристик труда предложена Дж. Хакменом и Г. Р. Олдхамом в начале 1970-х годов. Учёные выделили пять основных характеристик содержания трудового процесса, который, по их мнению, отражают полное представление об особенностях репрезентации образа трудовой ситуации у сотрудника и оказывают влияние на формирование его трудовой мотивации.

Модель Дж. Р. Хакмана и Г. Олдхема исследовалась на 658 работниках с 68 различным должностям, работавшие в 7 организациях (индустриальных и оказывающих услуги).

Выделяемые характеристики труда Г. Р. Олдхем и Дж. Хакман выделяют следующие главные компоненты:

1. Содержание решаемых задач, которое включает в себя:
 - разнообразие;
 - сложность;
 - значимость.
2. Особенности процесса выполнения:
 - автономия способов исполнения;
 - наличие обратной связи внутренней или внешней.

Под разнообразием задач понимается количество разнообразных заданий, решаемых работником, а также разнообразие приемов и навыков, которыми он пользуется при выполнении. Если сотрудник постоянно выполняет однотипные, рутинные действия, у него развивается столь же однотипный навык. Если же сотрудник постоянно сменяет виды деятельности и осуществляет переходы между поручениями, это требует от него более широкого использования собственных знаний, умений. В итоге навыки развиваются всесторонне, что ведет к более высокому уровню актуализации его компетенций. В последнем случае сотрудник ощущает прилив творческих сил, поскольку считает, что у него интересная работа. В первом же случае сотрудник может ощущать чувство не востребованности и, как следствие, демотивируется.

Сложность (целостность) задач характеризует емкость и содержательность выполняемых задач, которые могут выступать как завершенные отрезки работы. Особенная важность данной характеристики в ситуации, когда работник выполняет фиксированный отрезок в целостном технологическом процессе. Сложность задачи требует более широкий спектр профессиональных компетенций, позволяет легче осознать и оценить свой личный вклад в общее дело.

Значимость отражает степень важности заданий для самого работника, его коллег и организации в целом, полезность труда для профессиональных сообществ, удовлетворение общественных потребностей. Разнообразие, сложность и значимость в совокупности дают осознанное переживание важности своей работы.

Автономия подразумевает степень, в которой сотрудник может быть независимо в выборе средств и способов, которыми будут выполняться задания, распоряжения временем, определения последовательности выполнения задач. Предполагается, что свобода в выборе подразумевает несение сотрудником ответственности за качество выполняемой им работы, что приводит к повышению его эффективности. В случае, если автономия слишком велика это может вызвать ощущение отсутствия поддержки, контроля, изолированность, потерянности.

Обратная связь – информация, предоставляемая сотруднику о выполненной им работе, оценка её качества, эффективности. Выделяется внутренняя обратная связь и внешняя. Внешняя обратная связь исходит от третьих лиц, независимых источников, как, например, начальства, коллег, клиентов, чаще всего она отсрочена во времени. Эффективность внешней обратной связи может меняться в зависимости от правильности её предоставления. Внутрен-



ная обратная связь — оценка качества своей работы самим сотрудником, формирующаяся, чаще всего в процессе выполнения работы. Качество внутренней обратной связи зависит от квалификации сотрудника.

Разнообразие, сложность и значимость влияют на осмысленность работы, если они умеренно высоки работа будет восприниматься как осмысленная. Автономия поддерживает развитие ответственности за выполняемую работу у сотрудника, а качественная обратная связь создает информированность о результатах собственной деятельности. Осмысленность, ответственность и информированность являются эмоционально-мотивационными состояниями, и приводят к следующим результатам: повышение трудовой мотивации, удовлетворенность трудом, личностная удовлетворенность и заинтересованность, снижение пропусков на работе, повышение результативности труда.

На основании данной модели в прикладных целях происходит разработка рекомендаций для модернизации и проектирования деятельности. К подобным целям могут относиться:

- повышение мотивации персонала;
- борьба с текучестью кадров;
- оптимизация использования рабочего времени;
- снижение допустимых ошибок;
- повышение соблюдения трудовой дисциплины;
- увеличение производительности и качества работы.

Для оценки значимых характеристик труда применяется методика JDS — Job Diagnostic Survey, который был создан самими авторами и первоначально состоял из более 80 пунктов и 5 факторов, соответствующих модели. Существуют более короткие варианты методики JDS, например, разработанный К. Х. Шмидтом и Б. Дуаме.

Как можно изменить систему организации труда?

«Каждый день было то же самое», сказал Фрэнк. «Я вставал на эту сборочную линию. Я повторял действия восемь часов в день. Мне стало все равно, что они платили мне 24 доллара в час, больше чем обычным работникам. Я сходил с ума. Наконец, я просто сказал, что я не хочу провести так остаток своей жизни. Мой мозг превращался в желе. Поэтому я ушел. Сейчас я работаю в типографии и зарабатываю менее 15 долларов в час. Но позвольте мне сказать вам, что моя работа действительно интересна. Работа меняется все время, я постоянно изучаю новые вещи, и работа действительно мне бросает вызов! Я с нетерпением жду каждое утро, чтобы пойти на работу».

Повторяющиеся задачи работы Фрэнка на заводе Jeer обеспечивали мало разнообразия, автономии, или мотивации. Напротив, его работа в типографии является сложной и стимулирующей. С организационной точки зрения отказ первого работодателя внести изменения в рабочее место Фрэнка привел к увеличению текучки. Поэтому изменение деятельности на рабочем месте и задач имеет большое значение, которое может привести к сокращению текучести кадров и повышению удовлетворенности работой среди них.

Если сотрудники страдают от чрезмерной регламентации своей работы, одной из альтернатив является изменение работы или периодическое перемещение сотрудника из одной задачи в другую с аналогичными навыками на одном и том же организационном уровне (также называемое перекрестным обучением).

Производители также используют ротацию работы по мере необходимости, чтобы гибко реагировать на объем входящих заказов. Новых менеджеров иногда назначают на другие рабочие места, чтобы помочь им получить картину целой организации. По этим причинам изменения в работе могут применяться в любых условиях, где возможно перекрестное обучение, от производства полов до больничных палат.

Например, в авиакомпании Singapore Airlines билетный агент может временно взять на себя обязанности обработчика багажа, как для перекрестного обучения, так и для ознакомления с различными аспектами организации. Обширная ротация рабочих мест является одной из причин того, что Singapore Airlines считается одной из лучших авиакомпаний в мире.

Изменение в рабочих местах повышает удовлетворенность работой и организационные обязательства. Кроме того, данные из Италии, Великобритании и Турции показали, что



ротация работы связана с более высокими уровнями организационной производительности в производственных условиях. Это уменьшает скуку, повышает мотивацию и помогает сотрудникам понять, как их работа способствует организации. Это может также повысить безопасность и сократить повторяющиеся трудовые травмы, но в настоящее время это тема вызывает много дискуссий и активно исследуется, поскольку результаты неоднозначны. У данной проблемы есть свои недостатки. Работа, которая проводится неоднократно, может стать привычной и рутинной, что делает принятие решений более автоматическим и эффективным, но менее продуманным. Во-вторых, затраты на обучение увеличиваются, когда каждое изменение требует, чтобы работник учился новым навыкам. В-третьих, перемещение рабочего в новое положение снижает общую производительность для этой роли. В-четвертых, ротация рабочих мест создает сбои, когда членам рабочей группы приходится приспосабливаться к новым сотрудникам. Наконец, руководителям, возможно, придется много времени тратить на ответы, на вопросы и следить за работой недавно изменённых сотрудников.

Как менеджеры могут спроектировать рабочий процесс, чтобы сотрудники были мотивированы на благополучие клиентов, пациентов и подчиненных? Этот взгляд, реорганизация отношений, переводит внимание сотрудника на тех, чья жизнь влияет на работу, выполняемую работником. Это также мотивирует людей к повышению эффективности работы.

Один из способов сделать работу более мотивирующей – это улучшить связь сотрудников с бенефициарами их работы. Это может быть сделано, например, в связи с рассказами клиентов, которые нашли продукты или услуги компании полезными. Встреча с клиентами – или даже просто просмотр их фотографий – позволяет сотрудникам видеть, что их действия влияют на реальных людей и имеют ощутимые последствия. Это делает клиентов более запоминающимися и эмоционально яркими, что заставляет сотрудников больше учитывать последствия своей деятельности. Наконец, контакт позволяет сотрудникам лучше понимать перспективу клиентов, что способствует повышению уровня приверженности компании.

Теперь рассмотрим альтернативные механизмы работы, такие как гибкий график работы, совместное выполнение работы и дистанционная работа. Они будут особенно важны для супружеских пар, где оба работают, родителей-одиночек и служащих, которые заботятся о больных или стареющих родственниках.

Гибкий график работы

Сьюзен – классический «жаворонок». Каждый день она поднимается в 5:00 утра, полная энергии. Однако, как она выразилась, «я ложусь спать после 7-часовых вечерних новостей». Ее гибкий график работы в качестве обработчика претензий в группе финансовых услуг Hartford идеально подходит для ее ситуации: ее офис открывается в 6:00 утра и закрывается в 7:00 вечера, и она планирует свой 8-часовой рабочий день в течение этого 13 – часового периода.

Расписание Сьюзен – пример flexitime, сокращение от «гибкого рабочего времени». Flexitime сотрудники должны работать определенное количество часов в неделю, но зависит от объема работы.

Каждый день состоит из основных часов, обычно шести часов, с гибким диапазоном. Основные часы могут быть с 9:00 до 15:00, причем офис фактически открывается в 6:00 и закрывается в 6:00 вечера. Сотрудники должны находиться на своих рабочих местах в течение общего основного периода, но они могут накапливать свои два часа до или после. Некоторые программы flexitime позволяют сотрудникам накапливать дополнительные часы и превращать их в выходные.

Flexitime стал чрезвычайно популярным. Согласно недавнему опросу, большинство (60 %) организаций США предлагают некоторую форму flexitime. Это не только феномен США. В Германии, например, 73 % предприятий предлагают flexitime, и такая практика становится все более распространенной и в Японии. В Германии, Бельгии, Нидерландах и Франции законом работодатели не могут отказывать в просьбе работника на неполный рабочий день или гибкий график работы, по уважительной причине, например, для ухода за ребенком-младенцем.



Возможно, наиболее важным с точки зрения организации, это то, что flexitime повышает прибыльность. Интересно, однако, что этот эффект, по-видимому, имеет место только тогда, когда flexitime продвигается как стратегия баланса жизни сотрудника, а не жизни организации. Flexitime также имеет тенденцию к сокращению отстранённости сотрудников, вероятно, по нескольким причинам. Сотрудники могут планировать свои рабочие часы, чтобы соответствовать индивидуальным требованиям, уменьшая опоздание и отсутствие, и они могут работать, когда они наиболее продуктивны. Flexitime также может помочь сотрудникам сбалансировать работу и семейную жизнь; на самом деле, это популярный критерий для оценки того, насколько «семейным» является рабочее место. Тем не менее, flexitime не распространяется на каждую должность или на каждого работника. Также следует отметить, что исследования в Соединенном Королевстве показали, что сотрудники организаций с flexitime не осознают снижения уровня стресса, предполагая, что этот вариант не может действительно улучшить баланс между работой и жизнью.

Совместное выполнение работы позволяет двум или более лицам разделить традиционную работу на полный рабочий день. Один сотрудник может выполнять работу с 8:00 до полудня, возможно, а другой с 1:00 вечера до 5:00 вечера, или два могут работать полными, но альтернативными днями. Например, топ-инженеры Ford Джули Левин и Джули Рокко участвовали в программе обмена вакансиями, которая позволяла им проводить время со своими семьями при перепроектировании кроссовера Explorer. Как правило, один из них работал поздно вечером, а другой работал утром. Они оба согласились с тем, что программа работает хорошо, хотя для ее реализации требуется много времени и подготовки. Только 18 % американских организаций предложили совместное использование в 2014 году, что на 29 % меньше, чем в 2008 году. Причины включают в себя трудность поиска совместимых партнеров для участия в работе и исторически негативное восприятие лиц, занимающихся вопросами занятости, которые не полностью привержены работе и работодателям. Однако устранение разделения работы по этим причинам может быть недальновидным. Совместное использование работы позволяет организации использовать таланты своих работников максимально эффективно. Это открывает возможность приобрести квалифицированных рабочих – например, родителей с маленькими детьми и пенсионеров – которые могут отсутствовать на постоянной основе. С точки зрения работника, совместное использование работы может повысить мотивацию и удовлетворение.

Решение работодателя использовать совместное использование рабочего графика часто основано на экономических и национальных политике. Два сотрудника с неполным рабочим днем могут быть менее дорогими с точки зрения заработной платы и преимуществ, чем один на полную ставку, поскольку потребуется обучение, координации и административных расходов.

С другой стороны, в Соединенных Штатах закон о доступной помощи может создать финансовый стимул для компаний в целях расширения механизмов распределения вакансий, чтобы избежать необходимости предоставлять медицинскую помощь сотрудникам, занятым полный рабочий день. Многие немецкие и японские компании используют совместную работу, но по совершенно другой причине. Программа Курзарбейта в Германии, которой почти 100 лет, удерживает уровни занятости от резкого падения в течение всего экономического кризиса, переключая работников, занятых полный рабочий день, на работу по трудоустройству на условиях неполного рабочего дня.

Дистанционная работа

Этот вариант очень близок к идеальной работе для многих людей: нет пробок в часы пик, гибкие часы, свобода одежды и свобода перерывов. Дистанционная работа относится к работе на дому или в другом месте за пределами рабочего места, по крайней мере два раза в неделю на компьютере, связанном с офисом работодателя (близкая концепция – работа из виртуального офиса – описывает работу за пределами рабочего места на относительно постоянной основе).

В то время как движение в сторону отказа от такого вида занятости распространяется, кажется. Но несмотря на это для большинства работодателей остается достаточно популяр-



ным. Например, почти 50% менеджеров в Германии, Соединенном Королевстве и Соединенных Штатах предпочитают варианты дистанционной работы. Этот вид работы в Китае менее практичен, но там подобная тенденция сейчас тоже растет. В развивающихся странах доля таких работников – телекоммуникаторов составляет от 10 до 20 %. Организации, которые активно поощряют дистанционную работу: Amazon, IBM, American Express, Intel, Cisco Systems ряд правительственных учреждений США.

С точки зрения сотрудника, дистанционная работа может усилить чувство изоляции и уменьшить удовлетворенность работой. Исследования показывают, что это не уменьшает конфликты между работой и семьей, хотя, возможно, это связано с тем, что дистанционная работа часто увеличивает количество рабочих часов за пределами контрактной рабочей недели. Умные работники также уязвимы для эффекта «с глаз долой, из сердца вон»: сотрудники, которые не находятся на своих рабочих местах, пропускают импровизированные встречи в офисе и не участвуют в повседневных неформальных взаимодействиях на рабочем месте, могут оказаться в невыгодном положении, когда речь заходит о поощрениях и повышении. Как и оплата, или график, дополнительные условия, такие как или пенсия, страховка, пособие, – это мотиватор.

В соответствии с тезисом теории ожиданий, что эти организационные награды должны быть связаны с целями каждого сотрудника, гибкие преимущества индивидуализируют вознаграждения, позволяя каждому сотруднику выбирать компенсационный пакет, который наилучшим образом удовлетворяет его или ее текущие потребности и ситуацию. Гибкие льготы могут учитывать различия в потребностях сотрудников на основе возраста, семейного положения, статуса пособия партнера, а также количества и возраста иждивенцев.

Льготы в целом могут быть мотиватором для того, чтобы человек мог работать. Некоторые организации, которые предлагают такие условия, сообщают об увеличении удовлетворенности работой и производительности. Однако гибкие льготы не могут заменить более высокие зарплаты, когда речь заходит о мотивации. Кроме того, поскольку все больше организаций во всем мире принимают гибкие преимущества, индивидуальная мотивация, которую они производят, скорее всего, уменьшится (планы будут рассматриваться как стандартное положение о работе).

Однако, учитывая мотивационную привлекательность гибких преимуществ, может показаться удивительным, что их использование еще не является глобальным. В Китае лишь ограниченный процент компаний предлагает гибкие планы, как и во многих других азиатских странах. Почти все крупные корпорации в Соединенных Штатах предлагают их, и недавний опрос 211 канадских организаций показал, что 60% предлагают гибкие преимущества, по сравнению с 41 процентом в 2005 году. Аналогичное исследование фирм в Соединенном Королевстве показало, что почти все крупные организации предлагают гибкие программы льгот, варианты которых варьируются от дополнительного медицинского страхования до праздничной торговли (с коллегами), скидок на проезд в автобусах и ухода за детьми.

Подведем итоги

Как мы видим, понимание того, что мотивирует отдельных людей, в конечном счете, является ключом к успеваемости организации. Сотрудники, чьи отличия признаются, которые чувствуют себя ценными и у которых есть возможность работать на местах, будут мотивированы, чтобы выступать на самых высоких уровнях. Участие сотрудников также может повысить производительность сотрудников, приверженность целям работы, мотивации и удовлетворенности работой. Однако мы не можем игнорировать сильную роль организационных вознаграждений в влиянии на мотивацию. Плата, выгоды и внутренние награды должны быть тщательно продуманными и продуманными, чтобы повысить мотивацию сотрудников к положительным организационным результатам.



В лекции использованы материалы из ниже перечисленных источников:

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge;
2. [https://commons.wikimedia.org/wiki/File: Oldman_new.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Oldman_new.jpg);
3. <https://clipartxtras.com/categories/view/ce0bee214ceabbf606eab4a594f4231e1d81556c/job-rotation-clipart.html>;
4. <http://fil.ocvita.com.ua/doklad/2756/index.html>.