

**КАК ПРОБУДИТЬ РВЕНИЕ К РАБОТЕ?**

*Фредерик Херцберг*

заведующий кафедрой психологии в «Case Western Reserve University» в  
Кливленде

**Аннотация.** Сколько статей, книг, речей и семинаров было посвящено злободневной теме «Как заставить подчиненного делать то, что вам нужно?».

Психология мотивации чрезвычайно сложна, и вопросов тут пока больше, чем ответов. Но это печальное обстоятельство ничуть не охладило энтузиазма, с которым встречаются новые спасительные средства (тем более, что часто они имеют научное происхождение). Уверен, что и предлагаемая вашему вниманию статья не подорвет веру в существование панацеи. Но поскольку высказанные в ней идеи опробованы во многих организациях, она поможет, надеюсь, несколько изменить соотношение достоверного знания и догадок.

**HOW TO AWAKEN THE ZEAL TO WORK?**

*Frederic Herzberg*

head of psychology Department at Case Western Reserve University in  
Cleveland

**Annotation.** How many articles, books, speeches and seminars were devoted to the topical theme "how to make a subordinate do what you need?".

The psychology of motivation is extremely complex, and there are still more questions than answers. But this sad circumstance did not cool the enthusiasm with which new rescue means meet (especially since they often have a scientific origin). I am sure that we bring to your attention the article will not undermine the belief in the existence of a panacea. But since its ideas have been tested in many organizations, it will, I hope, help to slightly change the ratio of reliable knowledge and guesswork.

### Стимулирование методом пинка

Читая лекции, посвященные проблеме мотивации, я заметил, что слушатели мечтают о средстве быстродействующем и удобном. Поэтому начну с самого простого и практичного способа оказывать воздействие на сотрудников. Вам надо, чтобы подчиненный что-то сделал. Какой путь самый простой, надежный и прямой? Попросить? А если человек отказывается? Обратиться к психологу — пусть он выявит причину упрямства? Приказать? Но, похоже, подчиненный вас не понимает, и тогда приходится подключать специалиста по социальным связям, чтобы он помог вам разрулить ситуацию. Посулить денег? Нет нужды напоминать читателю, как трудно создавать систему поощрения и управлять ею. Научить? Однако тренинги дорого стоят. А вам нужен простой способ. Всякий раз среди слушателей оказывается руководитель — сторонник решительных мер, который кричит: «Дать хорошенько под зад!» И он прав. Самый надежный и убедительный способ заставить кого-либо шевелиться — дать пинок под зад (ППЗ).

Существуют разные формы ППЗ, вот некоторые.

Негативный физический ППЗ. Его, понимая термин буквально, широко практиковали в прошлом. Он имеет три существенных недостатка:

- 1) неэтичен;
- 2) его применение противоречит образу, который истово пестуют организации;
- 3) будучи физическим нападением, такой пинок напрямую стимулирует вегетативную нервную систему и тем самым нередко вызывает отрицательную реакцию: подчиненный может пнуть вас в ответ. Перечисленными обстоятельствами объясняется запрет на негативный физический ППЗ.

Негативный психологический ППЗ. Исследуя бесчисленные причины психологической уязвимости и корректные способы их устранения, психологи пришли на помощь тем, кто не может применять метод негативного физического ППЗ. «Когда она говорит со мной, мне кажется, она имеет в виду

что-то другое»; «Начальник вечно стоит у меня над душой» — эти обычные жалобы оказываются следствием применения негативного психологического ППЗ. У него несколько преимуществ по сравнению с негативным физическим ППЗ. Во-первых, жестокость незаметна — кровотечение внутреннее. Во-вторых, поскольку негативный психологический ППЗ воздействует на высшие корковые центры головного мозга, в том числе центр торможения, вероятность физической реакции уменьшается. В-третьих, поскольку предела психологическим мучениям, которые способен вынести человек, почти нет, эффективность ППЗ резко возрастает. В-четвертых, инициатор ППЗ может сделать вид, что он ни при чем, и позволить нервной системе жертвы доделать за него грязную работу. В-пятых, практикующие этот метод получают удовлетворение, причем вид крови не портит им удовольствия (не все переносят это зрелище). В-шестых, если подчиненный пожалуется на вас, его всегда можно обвинить в паранойе — никто ведь не докажет, что нападение на самом деле имело место.

К чему приводит метод негативного ППЗ? Если я пинаю вас сзади (физически или психологически), я толкаю (т.е. мотивирую) вас и вы двигаетесь. Значит, негативный ППЗ не мотивирует — он приводит в движение!

Позитивный ППЗ. Если я вам скажу: «Сделайте это ради меня или ради компании, и я за это обещаю вам деньги, повышение, все блага, какие только есть у нас в организации», заинтересует ли это вас? Большинство руководителей ответят: «Конечно».

У меня годовалый шнауцер. Когда он был совсем маленьким, я, если мне надо было сдвинуть его с места, пихал его под попу. Теперь он уже умеет выполнять команды, и, чтобы он пошевеливался, я предлагаю ему какое-нибудь лакомство. Кто из нас заинтересованная сторона — я или пес? Шнауцер хочет косточку, но ведь это мне нужно, чтобы он сдвинулся с места. Я тут вдохновитель, а он — исполнитель. Я применяю все тот же ППЗ, только захожу

спереди: тяну, а не толкаю. В распоряжении компании, желающей применять метод позитивных ППЗ, великое множество самых разных «пряников» (коль скоро речь идет о людях), которыми можно кормить подчиненных, чтобы заставить их вертеться.

Мифы о мотивации

Почему ППЗ не годится в качестве мотивации? Если я толкну собаку (спереди или сзади), она совершит некое действие. Но если я хочу, чтобы она это действие повторила?

Подтолкнуть ее еще раз. Точно так же я могу «зарядить» человека и потом, когда он «разрядится», «зарядить» снова — но только если у него есть свой «мотор». Тогда ему не нужен внешний стимул. Тогда ему самому хочется действовать.

Помня об этом, пересмотрим некоторые варианты позитивных ППЗ, применяемых по отношению к подчиненным, дабы воздействовать на их служебное рвение.

Сокращение рабочего дня. Отличный способ воодушевить подчиненных — отправить всех по домам! Последние 50 или 60 лет мы сокращали (официально или неофициально) рабочий день, и, похоже, постепенно приближаемся к «6,5-дневным выходным». Интересная вариация на эту тему — «разработка программ отдыха в нерабочее время». Идея, видимо, в том, что, играя вместе, люди заодно и работают. Но ведь те, кому хочется работать, стремятся работать больше, а не меньше.

Повышение зарплаты. Можно ли это рассматривать как мотивирующий фактор? Да, люди ждут очередного повышения. Кто-то смотрит на дело иначе: расшевелить лентяев можно, лишь урезав им зарплату. Раз уж от повышения толку нет, то от понижения он точно будет.

Дополнительные льготы и пособия. По части пособий на все случаи жизни нынешние предприятия превзошли своей щедростью «государства всеобщего благоденствия». В одной американской компании какое-то время

неофициально действовали «дополнительные пособия к ежемесячным пособиям». В США итак зарплата на четверть состоит из пособий, а мы все еще ломаем голову — как бы нам мотивировать трудящихся.

Такого еще не было: люди работают меньше, но получают больше и со всех сторон застрахованы от жизненных неурядиц. Пособия и льготы не воспринимаются больше как награда, это — права. Шестидневная рабочая неделя — это негуманно; десятичасовой рабочий день — это эксплуатация; расширение медицинской страховки — хороший тон, а опционы — спасение духа американской предприимчивости. Если ассигнования не растут с каждым днем, людям кажется, что их организации деградируют. Когда компании начали понимать, что постоянными вливаниями лишь разжигают аппетит у людей и потакают их желанию работать поменьше, а получать побольше, они стали прислушиваться к корпоративным психологам, которые — в основном из общегуманистических, нежели научных соображений — критиковали бизнес за неумелое обращение с людьми.

Тренинг по межличностным отношениям. Все стали осваивать, а нередко и на деле применять психологический подход к управлению людьми. В итоге появились дорогостоящие программы по межличностным отношениям, но остался все тот же вопрос: как внушить людям желание работать? Не обошлось и без перегибов. Тридцать лет назад достаточно было попросить: «Не плюйте, пожалуйста, на пол». Теперь ту же самую просьбу надо сопровождать тремя «пожалуйста» — только тогда подчиненный признает, что начальник психологически правильно обращается с ним.

Когда стало очевидно, что тренингами желания работать не разжечь, появилось и объяснение неудачи: методисты или сами руководители не всегда до конца настроены на вежливость. И тогда была разработана более совершенная методика пинка.

Тренинги по развитию сенситивности.

Вы сами себя понимаете? Вы уверены? Вы доверяете другим? Точно, в самом деле? Вы и правда взаимодействуете? Честно? Как на духу? Сейчас зачинатели этой методики, пытаясь найти причину ее фиаско, утверждают, что виной всему люди, которые просто неспособны правильно проводить занятия по развитию сенситивности.

Осознав, что выгода, удобство и взаимные ППЗ дают только временные преимущества, менеджеры по персоналу пришли к выводу, что это не они действуют неправильно, а подчиненные превратно истолковывают их действия. Открылось новое поле деятельности: испытания научно одобренных пинков.

Общение. На сей раз к тренинговым программам привлекли специалистов в сфере межличностного общения, дабы они помогли трудящимся осознать, что делает для них руководство. Получили распространение совещания, доклады, инструктаж консультантов и тому подобные формы пропаганды пользы правильного общения. Но стимула к работе как не было, так и нет. И тут родилась мысль, что, возможно, руководители не слышат своих подчиненных. А значит, кто-то просто обязан был изобрести следующий тип пинка.

Обратная связь. Руководители стали интересоваться моральным духом персонала, требовать отчетов о положении дел в этой сфере, программ по работе с коллективами, после чего начальники и подчиненные стали как никогда много общаться, но трудового энтузиазма не прибавлялось.

Корпоративные психологи пересмотрели свои концепции, и теория межличностных отношений продвинулась еще на шаг вперед. В трудах некоторых ученых вдруг забрезжила истина. Люди, говорили они, хотят реализоваться. К сожалению, сторонники этой идеи затерялись среди специалистов по межличностным отношениям, и был разработан новый тип пинка.

Участие в общем деле. Вероятно, теория подразумевает нечто иное, но в жизни этот тип ППЗ нередко сводится к чему-то вроде «нарисуйте ему глобальную картину». Допустим, рабочий на сборочном конвейере закручивает

гаечным ключом 10 тысяч гаек в день. Оказывается, ему нужно объяснить, что он не просто закручивает гайки, а собирает «Шевроле». Применялся и другой подход, его цель — дать людям «почувствовать», что конечный результат зависит и от них. Достижение само по себе не имело значения — важно было вызвать ощущение достижения.

Психологическое консультирование. Применение этого типа ППЗ началось с эксперимента, проводившегося в -930-х гг. на одном из заводов Western Electric Company. Он должен был подтвердить, что производительность зависит от физических условий, в том числе от освещенности конвейера, периодичности перерывов, продолжительности рабочего дня, оплаты труда. Но оказалось, что на производительность куда сильнее повлиял моральный подъем: работавшие на конвейере люди ощущали внимание к себе исследователей и знали, что они — участники эксперимента. Так был открыт Хоторнский эффект (по названию завода). Никаких выводов о связи между условиями труда и производительностью труда нельзя было делать, так как само наблюдение создавало необычную обстановку. Было замечено, что чувства, которые испытывают люди, мешают им нормально работать. В этом случае консультирование и правда помогало работникам: беседуя с психологом и рассказывая о своих проблемах, они лучше себя чувствовали. Несмотря на примитивность тогдашних методов психологической помощи, программа эта была обширной. Развитие метода приостановилось во время Второй мировой войны: тогда было решено, что все беды у организаций как раз из-за подобных программ. И все же психологическое консультирование, несмотря ни на что, сейчас возродилось, причем в самом изощренном виде. Увы, и оно несколько не приблизило нас к разгадке секрета мотивации. Поскольку Методом пинка можно лишь на время вызвать трудовой азарт, берусь предсказать, что стоимость этих программ будет неуклонно расти, а по мере того, как уже опробованные позитивные ППЗ перестанут давать результаты, будут появляться все новые их варианты.

### ППЗ & интерес

Попробуем изменить вопрос: каким образом вы заряжаете подчиненных энергией? Прежде чем перейти к теоретическим и практическим соображениям, я хотел бы изложить свою теорию профилактики и стимулирования. Основана она на изучении трудовой жизни инженеров и бухгалтеров.

Полученные мной данные, подтвержденные выводами других исследований, показывают, что факторы, вызывающие удовольствие от работы (и желание работать), в корне отличаются от факторов, вызывающих неудовлетворенность. Поскольку (в зависимости от того, о чем идет речь — об удовлетворенности или неудовлетворенности) учитываются разные факторы, то получается, что эти два чувства не противоположны друг другу. Противоположностью удовлетворенности работой будет не неудовлетворенность, а, скорее, отсутствие удовлетворенности; значит, противоположностью неудовлетворенности является не удовлетворенность, а отсутствие неудовлетворенности.

Тут возникает проблема смыслового свойства: мы привыкли думать, что слова «удовлетворенность» и «неудовлетворенность» — антонимы, иначе говоря, то, что не приносит удовлетворения, должно создавать чувство неудовлетворенности, и наоборот. Но применительно к поведению людей на работе речь идет о чем-то большем, чем игра слов, — о двух разных человеческих потребностях. Одна проистекает, видимо, из биологической природы человека. Это заложенное в нас стремление избежать боли, которую может причинить внешняя среда, плюс инстинкты, вызываемые основными биологическими потребностями. К примеру, голод, один из основных инстинктов, заставляет нас зарабатывать деньги, в результате чего деньги становятся стимулом. Другая же потребность имеет отношение к присущему только человеку качеству — способности достигать цели, брать новые высоты и благодаря этому психологически расти. Как удовлетворить эту потребность на производстве? Нужно обеспечивать человека работой, которая способствует

его психологическому росту. А как избежать боли, которую может причинить внешняя среда? Необходимо приспособливаться к условиям работы. Факторы роста, или стимулирующие факторы, напрямую связаны с работой. Это достижение, признание вследствие этого достижения, сама работа, ответственность, профессиональный рост, карьера. Факторы, позволяющие избежать боли, профилактические факторы, т.е. все те же ППЗ — внешние по отношению к работе. Это политика компании и методы руководства, контроль, отношения в коллективе, условия работы, заработная плата, статус и безопасность. Факторы роста оказываются главным источником удовлетворенности, а неудовлетворенность порождается прежде всего ППЗ, или профилактическими факторами. В числе опрошенных (их истории изучались во время -2 исследований) были менеджеры низшего звена, работающие женщины, бывшие начальники, технический персонал больниц, контролеры на производстве, сиделки, заведующие продовольственными складами, военные, инженеры, ученые, домохозяйки, учителя, лаборанты, бухгалтеры.

Их просили вспомнить, что особенно нравилось им в работе или, наоборот, вызывало неудовлетворенность. На схеме их ответы приводятся в процентном отношении к абсолютно «позитивным» и абсолютно «негативным» факторам (если в сумме получается больше 100 %, значит, один фактор и за собой другой: например, продвижение по службе часто связано с ответственностью). Вот типичный ответ — речь идет об отрицательном опыте: «Я чувствовал себя ужасно, потому что не справлялся с работой». А типичный ответ о позитивном событии, связанном с политикой компании, звучал примерно так: «Я был счастлив, когда реорганизовали отдел, потому что мне не надо было больше сдавать отчеты одному кретину, которого я терпеть не мог».

Вечный треугольник. Существует три основных принципа управления персоналом. Первый — организационный — строится на убеждении, что человеческие потребности либо слишком иррациональны, либо слишком

изменчивы и зависят от конкретных ситуаций и что управление персоналом должно быть практичным, подчиненным одной цели — выполнению конкретных задач. Если работа каждого налажена правильно, то и организационная структура будет разумной, и отношение к работе самым благоприятным.

Второй подход, назовем его инженерно-промышленным, основан на том, что человечество склонно рассматривать мир как механизм и подчиняться экономическим стимулам, а значит, нужно каждого настраивать на максимально эффективный процесс работы — именно это лучше всего отвечает нашим потребностям. Задача менеджеров по персоналу — придумать оптимальную систему поощрений и создать такие условия работы, при которых рабочая сила использовалась бы с наибольшей отдачей. Считается, что в этом случае создается адекватная организационная структура и формируется надлежащее отношение к работе.

При третьем — поведенческом — подходе на первый план выходят настроение коллектива, отношение к своему делу каждого отдельного человека, общественный и психологический климат. Сторонники этого подхода особо выделяют некоторые профилактические и стимулирующие факторы. Они считают, что людей нужно обучать межличностному взаимодействию, чтобы привить им здоровое отношение к труду, а в организации создать атмосферу, базирующуюся на общечеловеческих ценностях. По поводу общей целесообразности первого и второго подходов ведутся нескончаемые дебаты. Вроде бы оба позволили достичь очевидных успехов. Но для корпоративных психологов, исповедующих третий подход, самым больным вопросом всегда был такой: как оценить издержки, вызванные личными проблемами работников, которые проявляются, к примеру, в текучести кадров, прогулах, браке, нарушении правил безопасности, забастовках, ограничении объемов производства, повышении заработной платы и увеличении дополнительных льгот и постепенно оборачиваются для организации все большими расходами?

Помимо всего прочего, корпоративные психологи не могут представить убедительные доказательства того, что их метод действительно совершенствует управление персоналом.

Согласно теории профилактики и стимулирования рабочий процесс будет обогащаться, если эффективно использовать людей. Делаются первые попытки добиваться большей трудовой отдачи за счет стимулирующих факторов — это еще не развитое направление называют «обогащением рабочего процесса». (От прежнего термина «расширение рабочего процесса» лучше отказаться: он ассоциируется с прошлыми ошибками, вытекавшими из непонимания проблемы. Обогащение рабочего процесса позволяет персоналу психологически расти, тогда как расширение лишь влияет на структуру процесса.) Поскольку научное обогащение рабочего процесса — направление совсем новое, в этой статье излагаются принципы и практические шаги, которые недавно были предложены после нескольких успешных экспериментов.

Рабочая нагрузка. Пытаясь обогатить отдельные виды деятельности, руководители порой добиваются того, что вклад каждого отдельного работника лишь сокращается, хотя логичнее было бы создавать такие условия, чтобы люди могли профессионально расти, выполняя работу, к которой они привыкли. Подобная ошибочная политика — я называю ее горизонтальной рабочей нагрузкой (в противоположность вертикальной или приданию стимула) — характерна для устаревших программ расширения рабочего процесса. Эта экстенсивная рабочая нагрузка лишь усугубляет бессмысленность работы. Вот некоторые примеры такого подхода и его следствий.

Увеличение нормы выпуска продукции. Сейчас рабочие закручивают по 10 тысяч болтов в день, но не факт, что им удастся закручивать по 20 тысяч. Как мы знаем, умножение на ноль дает ноль.

Прибавление еще одного бессмысленного задания к уже существующему, — как правило, имеется в виду какая-нибудь писанина. В этом случае мы прибавляем к нолю ноль.

Выполнение видов деятельности, нуждающихся в обогащении. То есть какое-то время помоем посуду, потом займемся чисткой столового серебра. Тут мы подставляем ноль вместо ноля.

Отмена самой сложной части задания. Эта мера позволила бы работнику выполнить основную часть менее сложных задач. Сторонники инженерно-промышленного подхода надеются создать таким образом у людей ощущение достижения, хотя, по сути, этот подход равнозначен вычитанию.

Типичные виды горизонтальной нагрузки — зачастую результат титанических умственных усилий, и предпринимаются эти усилия для того, чтобы решить задачу обогащения рабочего процесса. Принципы вертикальной нагрузки разработаны еще не полностью и выглядят пока довольно общо.

Удачный опыт. Вот пример успешного эксперимента по обогащению рабочего процесса. Он показывает, сколь велика разница между нагрузкой горизонтальной и вертикальной. Объектом изучения были служащие из отдела по связям с акционерами в очень крупной корпорации. Судя по тому, как тщательно отбирали и готовили людей, им предстояла очень сложная и ответственная работа. Но почти все показатели, связанные с производительностью и отношением к труду, были низкими, а опрос подтвердил, что работа сложная и ответственная только на словах.

Обогащение рабочего процесса началось с рассчитанного на полгода эксперимента. Предстояло обогащать рабочий процесс одной из групп, и делалось это в соответствии с принципами, описанными во врезке «Принципы вертикальной нагрузки». Контрольная группа продолжала работать как обычно. (Еще были сформированы две «непричастные» группы для определения Хоторнского эффекта, согласно которому производительность труда и отношение к работе изменяются только потому, что люди чувствуют себя в

центре внимания. Результаты эксперимента в этих группах мало чем отличались от результатов контрольной группы, поэтому в статье они не рассматриваются.) Профилактические факторы (ППЗ) для всех участников эксперимента остались прежними, если не считать обычной в подобных случаях денежной надбавки.

Первые месяцы работа экспериментальной группы постепенно изменялась благодаря стимулирующим факторам. Через полгода оказалось, что члены экспериментальной группы обогнали своих коллег из контрольной группы по производственным показателям и, кроме того, стали проявлять больший интерес к работе, меньше прогуливать, а впоследствии значительно быстрее продвигаться по службе.

Показатель качества работы отдела по связям с акционерами учитывал качество писем, в том числе точность информации, и оперативность ответов на запросы. В конце каждого месяца выводился показатель текущего месяца — как среднее арифметическое показателей трех последних месяцев. Это значит, что если бы показатели двух предыдущих месяцев были низкими, то и показатели текущего были бы невысоки и отделу было бы сложно улучшить качество своей работы. До начала проекта показатели экспериментальной группы были низкими и продолжали снижаться еще какое-то время после введения стимулирующих факторов, видимо, из-за неуверенности работников. Но на третий месяц производительность улучшилась и вскоре достигла высокого уровня.

Как изменилась работа сотрудников отдела по связям с акционерами? Во врезке «Расширение vs обогащения производственных задач отдела по связям с акционерами» перечислены предложения экстенсивного типа (горизонтальная рабочая нагрузка) и факторы, действительно относящиеся к типу вертикальной нагрузки, благодаря которым была изменена работа экспериментальной группы (табл.).

<b>Принципы вертикальной нагрузки</b>	
<b>Принцип</b>	<b>Стимулирующие факторы</b>
А. Ослабление контроля при сохранении отчетности	Ответственность и личное достижение
Б. Увеличение ответственности каждого за свою работу	Ответственность и признание
В. Предоставление каждому возможности работать в пределах некоей естественной целостности – модуля, отдела, участка и т.д.	Ответственность, достижение и признание
Г. Предоставление служащим дополнительных полномочий, свободы в исполнении обязанностей	Внутреннее признание
Д. Предоставление работникам права сдавать отчеты не через руководителей	Внутреннее признание
Е. Постановка новых, более сложных задач, с которыми сотрудник раньше не сталкивался	Рост и обучение
Ж. Конкретная работа, в которой работник достигает профессиональных высот	Ответственность, рост и продвижение

Теперь, когда мы знаем, как идея стимулирования выглядит на деле, перечислю, что нужно делать руководителям, дабы подстегнуть трудовое рвение подчиненных.

Выберите виды деятельности, для которых характерны следующие особенности:

- а) затраты на организацию производства по новому принципу не слишком высоки;
- б) труд считается непрестижным;
- в) профилактические меры обходятся слишком дорого;
- г) производительность труда особенно зависит от мотивации.

Убедите себя, что эти виды деятельности можно изменить. Руководители обычно считают, что суть трудового процесса — нечто неизменное, а значит, у них остается единственное средство — поощрять людей.

Проведите мозговой штурм и составьте список мер по обогащению рабочего процесса, не обращая на этом этапе внимания на их практическую применимость.

Вычеркните из этого списка предложения, предполагающие не стимулирование, а ППЗ.

Вычеркните банальности вроде «предоставить сотрудникам больше ответственности» — на деле этим советам следуют редко. Слова «ответственность», «рост», «достижение» — это лирика, и больше всего они подходят для патриотических корпоративных гимнов. Это старая проблема — верность государственному флагу важнее, чем вклад в процветание родины.

Вычеркните из списка предложения, предполагающие горизонтальную рабочую нагрузку.

Избегайте прямого участия в процессе обогащения работников, деятельность которых надо обогащать. Их инициативы, касающиеся изменений, конечно, нужно учитывать, но помните, что преобразования они подменяют другой деятельностью — выстраиванием отношений с начальниками, новыми сослуживцами и т. д., которая даст им лишь ложное ощущение участия в улучшении работы. Работу необходимо изменить, и желание заниматься ею может появиться только в том случае, если она станет интересной, а не потому, что дает ощущение причастности — так можно добиться лишь кратковременного эффекта.

Начиная обогащение рабочего процесса, сформируйте хотя бы две группы: экспериментальную, которую будут систематически стимулировать, и контрольную, в работе которой все остается по-прежнему. До и после введения изменений необходимо проводить тесты на профпригодность и отношение к работе, чтобы определить эффективность программы обогащения рабочего процесса.

Будьте готовы к тому, что поначалу производительность труда в экспериментальной группе снизится.

Вероятно, ваши непосредственные начальники проявят беспокойство (вызванное страхом, что из-за перемен их подопечные станут хуже работать) и даже враждебно отнесутся к вашим инициативам. Враждебность появится, когда подчиненные начнут брать на себя ответственность, ведь начальники

считают это своей личной привилегией. Да и чем заниматься руководителю, если ему нечем будет руководить?

Однако после успешного окончания эксперимента начальники обычно берут на себя новые контролирующие и руководящие функции. Прежде они их отрицали, потому что все время только и делали, что следили за подчиненными. Приведу пример: в одном отделе крупной химической компании линейные менеджеры наблюдали за работой лаборантов. Теоретически они отвечали за их подготовку и должны были оценивать их работу, но на самом деле занимались этим лишь формально. После проведения программы по обогащению рабочего процесса, в ходе которой менеджеры не были лишь пассивными наблюдателями, они стали действительно вникать в работу своих подчиненных и руководить их подготовкой. Так называемый ориентированный на человека стиль руководства сложился не в результате повышения квалификации руководителей, но благодаря изменению характера работы.

Обогащение рабочего процесса должно быть не разовым мероприятием, а постоянной задачей руководства. Первые положительные результаты проявятся не скоро. Это объясняется несколькими причинами:

надо поднять трудовую деятельность на такой уровень, чтобы потребность человека в работе соответствовала его квалификации;

надо, чтобы люди, которые еще не реализовали полностью свой потенциал, могли бы сделать это и заслужить повышение по службе;

стимулирующие факторы, в отличие от ППЗ, оказывают более продолжительное воздействие на отношение людей к работе. Возможно, рабочий процесс придется снова обогащать, но профилактические меры необходимо применять чаще.

Не все виды деятельности можно обогатить, да и не всегда это нужно делать. Но если бы организации тратили на обогащение рабочего процесса хотя бы часть времени и денег, выделяемых на профилактические меры, то они

добились бы больших экономических успехов и подняли бы трудовой энтузиазм своих работников на невиданный прежде уровень. А именно этого бизнес и общество ждут от управления персоналом. Доводы в пользу обогащения рабочего процесса можно свести к следующему: если у вас есть люди и работа для них, используйте их. Если вы не можете использовать их на этой работе, избавьтесь от них — либо наняв новых, либо автоматизировав производство. А если вы не можете ни использовать их, ни избавиться от них, то вам придется решать проблемы мотивации.

Список литературы

- 1.Херцберг Ф. Работа и природа человека. — Кливленд, -966. — 3-7 с.