

8. Экономика предприятия: учебное пособие /А.И. Ильин, В.И. Станкевич, Л.А. Лобан и др.; под общ.ред. А.И. Ильина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Новое знание, 2005. – С. 431.

К ВОПРОСУ О КОЛЛЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА

О.К. Слинкова,

*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры туризма и социально-культурного сервиса, НИУ «БелГУ»*

Одной из общепризнанных тенденций в системах управления персоналом на современном этапе развития является усиление внимания к коллективным формам организации труда. Вместе с тем, теория коллективной мотивации труда не получили пока достаточной разработки.

Ю. П. Платонов в монографии «Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект» отмечает: «...структура коллективной деятельности значительно усложняется по сравнению с деятельностью индивидуальной» [7, с. 15]. Многие исследователи отмечают, что коллективная деятельность создает более сильную мотивацию, чем индивидуальная. Даже пассивные, слабо мотивированные работники в группе получают дополнительный мотивационный заряд, «втягиваются» в активную работу. Немалую роль в этом играет подсознательно возникающая установка быть не хуже других.

Для того, чтобы понять, как повысить коллективную мотивацию труда, надо выяснить, прежде всего, что представляет собой группа и те групповые силы, которые управляют коллективной деятельностью.

В коллективной монографии «Социальная психология группы: процессы, решения, действия» приводится достаточно простое и емкое определение группы: «Группа – это два или более человека, которые в процессе социального взаимодействия влияют друг на друга» [11, с. 12].

Важное уточнение в понятие группы вносит Н.Е. Гончарова: «Группа – это совокупность людей, имеющих общие цели и некоторую степень взаимозависимости при выполнении работ для достижения общих целей» [2, с. 99]. Действительно, сложно найти другой, более важный структурный компонент группы, чем общие для всех цели.

Исследователи, занимающиеся изучением проблем группообразования, разработали целый ряд теорий для обоснования причин, по которым группы играют такую важную роль в жизни человека [11, с. 12 - 15]. Рассмотрим основные положения некоторых из них.

Теория социального научения дает простое объяснение тому, почему человек стремится принадлежать к группе: поскольку большинство из нас воспитывается в семье, мы обучаемся зависимости от других людей, получая от них помощь, информацию, дружбу и т. д.

Теория социального сравнения строится на предположении, что люди испытывают необходимость проверить правильность своих взглядов относительно внешней среды и своих возможностей приспособления к ней, что приводит их к необходимости пребывания в группах для сравнения своих собственных убеждений и действий с убеждениями и действиями других людей.

Теория обмена исходит из более меркантильных представлений о том, что является причиной потребности людей в принадлежности. Согласно этой теории любой человек понимает выгоды, которые он может получить, являясь членом группы.

Теории социобиологии. В основе этих теорий, находящихся под сильным влиянием работ Ч. Дарвина, лежит идея о том, что люди, как и другие биологические виды, объединяются друг с другом в целях выживания.

Интегрируя положения этих теорий, можно выделить основные причины объединения людей в группы. Этими причинами являются потребности:

- в принадлежности;
- в помощи и поддержке;
- в безопасности и защите;
- в получении информации;
- в самоутверждении, получении определенного статуса и в уважении;
- в развитии – человек несомненно обогащается в коллективе, приобретая новые знания, профессиональные и социальные навыки.

В последнее время для обозначения коллективного субъекта деятельности часто применяют термин «команда», причем иногда термины «команда» и «группа» противопоставляются друг другу. Например, авторы монографии «Конец менеджмента» К. Клок и Дж. Голдсмит пишут: «Обычно в группах распределение властных полномочий определяется иерархической системой, когда решения принимаются узким кругом лиц. Члены таких групп, если не считать лидеров и незначительного числа стойких приверженцев, на которых эти лидеры могли бы положиться, представляют тень своих лидеров. В связи с этим возникает острая необходимость в беспорной лояльности членов группы. При образовании команды нет необходимости ни в принуждении ее членов, ни в их безусловной лояльности... Для эффективной работы команды не нужны субординация, страх наказания, демонстрация почтения» [6, с. 247]. Отметим сразу, что мы не являемся сторонниками такого противопоставления понятий «группа» и «команда».

Еще одну точку зрения по поводу использования термина «команда» приводит А.А. Деркач. Он считает, что понятие «команда» заполняет тот вакуум, который образовался сегодня в связи с неоднозначной трактовкой термина «коллектив» вследствие определенной идеологической окрашенности этого термина [3, с. 329]. Мы не разделяем такой позиции. По нашему мнению, с понятием «коллектив» скорее соотносится термин «персонал», нежели чем команда. Кроме того, нам представляется неправильным придавать идеологическую окраску термину «коллектив» и отказываться от него только потому, что он широко использовался в нашем прошлом.

Мы полагаем, что термин «команда» следует рассматривать в рамках понятия «группа», как некоторый особый, специфический ее тип. Приведем некоторые определения команды, базирующиеся на таком подходе.

Н.Е. Гончарова отмечает: «Команда – это тип группы, который характеризуется высокой степенью взаимозависимости, связей и координации, а также персональной ответственностью за достижение групповых результатов» [2, с. 99].

Т. П. Галкина указывает: «Команда – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов» [1, с. 155].

Чтобы понять, почему именно команда оказывается тем коллективным субъектом деятельности, который принято связывать с высокой коллективной мотивацией, необходимо выяснить ее специфические особенности. Наиболее характерными признаками команды являются, по нашему мнению, следующие [9, с. 136]:

1) ценностно-ориентационное единство членов команды, характеризующееся общим для всех видением целей, принципов работы и ценностей;

2) совместная работа на общий результат в сочетании с личной ответственностью за свой вклад в дело команды. На первый взгляд может показаться, что здесь присутствует некоторое противоречие. Действительно, точка зрения, что совместный труд предполагает и общую ответственность, достаточно распространена. Но при более детальном рассмотрении становится понятным, что совместная работа и индивидуальная ответственность дополняют, а не исключают друг друга;

3) сотрудничество, основанное на взаимной поддержке, взаимозаменяемости, взаимных обязательствах и доверии в сочетании с независимостью членов команды, их уверенностью в собственных силах;

4) минимизация статусных различий, независимость влияния члена команды от его статуса и ее обусловленность профессионализмом и компетентностью;

5) коллективное обсуждение и решение проблем, сопровождающееся критическим анализом точек зрения всех членов команды;

6) высокая адаптивность к изменениям, готовность принимать нестандартные решения;

7) открытость, искренность идей и чувств, эмоциональная связь членов команды, уважение к индивидуальности, дух партнерства и товарищества.

Приведенные характеристики позволяют предположить, что именно команда является тем субъектом деятельности, который заключает в себе наиболее значимый потенциал коллективной мотивации. Поэтому важной практической задачей становится выявление тех групповых факторов, воздействие на которые превращает группу в команду.

Важным фактором, влияющим на групповую эффективность, является взаимодействие. Взаимодействие может осуществляться в форме сотрудничества или соперничества. Вопрос о том, что является более важным для повышения коллективной мотивации к труду – сотрудничество или борьба за личные достижения, – не является простым. Ответ на этот вопрос зависит от характера решаемых задач и способов организации труда.

Если члены группы выполняют индивидуальные задания, не требующие кооперации с другими членами группы, то соперничество, состязательность могут принести определенные плоды в повышение эффективности работы группы. Если же работа требует тесного взаимодействия членов группы, безусловное предпочтение имеет способность работников к сотрудничеству. В экспериментах по исследованию и сравнению результатов сотрудничества и соперничества выяснилось, что в сотрудничавших группах и производительность, и удовлетворенность трудом работников была выше [4, с. 130 – 131]. Когда речь идет о команде, предполагается наличие коллективной организации труда. Поэтому основным фактором эффективной командной работы является сотрудничество. Именно способность действовать сообща определяет силу и успешность команды. Поэтому важной задачей руководителя является обеспечение взаимодействия членов группы на основе сотрудничества.

Следующим фактором коллективной мотивации является групповое единство. Под групповым единством понимают меру тяготения членов группы друг к другу и к группе в целом. Повышению группового единства способствуют следующие факторы:

- совместное обсуждение и принятий целей (это – задача мотивации);
- совместная работа, требующая кооперации и сотрудничества (это – задача организации труда);
- привлекательность членов группы (это – задача отбора сотрудников);
- отношения равноправного партнерства, построенные на взаимном доверии друг – другу (это – задача организационной культуры).

Решая указанные задачи, руководитель способствует повышению группового единства.

Групповые нормы – следующий фактор коллективной мотивации. Групповые нормы являются тем нравственным подтекстом, который формирует общепринятую модель поведения членов группы, способствуют улучшению взаимопонимания и взаимодействия. В формировании групповых норм важнейшая роль принадлежит организационной культуре.

Ведущая роль в обеспечении коллективной мотивации принадлежит лидерству. Прежде чем перейти к обсуждению проблемы лидерства, уточним содержание, которое мы вкладываем в это понятие. Необходимость этого возникает в связи с тем, что в последнее наблюдается стремление противопоставлять лидерство руководству и даже ме-

неджменту [см., например, 5, с. 120; 6, с. 183]. Поэтому в дальнейшем мы будем использовать понятие «лидерство» по отношению к руководителю, способному обеспечить эффективную групповую работу путем наиболее полного использования мотивационного потенциала группы. Главный вопрос, на который предстоит ответить, чтобы обозначить «вклад» лидерства в повышение коллективной мотивации, заключается в выявлении его основных особенностей и характеристик.

При рассмотрении команды становится ясным, что наиболее важной составляющей лидерства является способность выполнять функции основного связующего звена в команде. А это означает, что руководитель должен:

- идентифицировать себя как члена команды;
- вызывать доверие и пользоваться авторитетом;
- стимулировать сотрудничество для получения синергического эффекта в работе группы, пробуждать «чувство локтя»;
- олицетворять ясную позицию в отношении разделяемых ценностей, быть примером для членов группы.

Работ, специально посвященных вопросам коллективной мотивации, практически нет. Немногочисленные исследователи проблем коллективной мотивации (А. И. Кочеткова, М. В. Мурашов, Ю. П. Платонов, Л. Г. Почебут, В. А. Чикер и др.) единодушно склоняются к тому, что мотивация коллективного труда имеет свою специфику по отношению к мотивации индивидуальной деятельности, в то же время мотивация индивидуальной деятельности выступает ее основой. Поэтому одним из основных вопросов мотивационного управления коллективным субъектом деятельности является вопрос о соотношении индивидуальной и коллективной мотивации. Сущность этого соотношения, по нашему мнению, заключается в том, что по мере укрепления группового единства и усиления групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов трудовой деятельности групповыми. Это имеет принципиальное значение в управлении персоналом. Легко представить, какие сложности вызывает управление людьми, построенное на учете особенностей индивидуальной мотивационной структуры работников. Любые мотивационные теории, постулирующие этот принцип, дают лишь самые общие рекомендации по поводу того, как его необходимо воплощать в жизнь. А практические руководители часто оказываются совершенно беспомощными в постижении этого принципа, так как мотивационная структура каждого работника является совершенно уникальной и к тому же подвержена изменениям. То, что наполняет энтузиазмом одного работника, оставляет совершенно безразличным другого, а то, что привлекало работника вчера, сегодня может оставлять его равнодушным. Сказанное ни в коей мере не призвано умалить роль индивидуального подхода в управлении работниками, а только привлечь внимание к тому, что руководитель, «запуская» механизмы коллективной мотивации, может существенно повысить эффективность управленческих воздействий.

Некоторые авторы, изучающие вопрос коллективной мотивации, сосредоточили свое внимание на определении мотивов коллективной деятельности. Так, например, Ю. П. Платонов выделяет четыре комплекса коллективных мотивов: экономические мотивы, мотивы достижения, мотивы взаимодействия и мотивы развития [7, с. 81]. Данный перечень не позволяет установить каких-либо заметных отличий в индивидуальной и коллективной мотивации и мало способствует продвижению к пониманию сущности последней.

Л. Г. Почебут, В. А. Чикер выделяют следующие мотивы совместной деятельности [8, с. 58]: меркантильные, коммуникативные, мериториальные, коллективистские, мотивы полезности, мотивы достижения. По сути, данный перечень предлагает нам мотивы, которые обуславливают стремление людей к совместной деятельности, к принадлежности к группе, но не являются собственно мотивами коллективной деятельности, т. к. желание человека принадлежать к группе и желание группы работать производительно и качественно не являются одним и тем же.

Анализ подходов к анализу коллективной мотивации с позиций выделения мотивов коллективной деятельности кажется нам не слишком продуктивным. Если существуют общие, коллективные мотивы деятельности, то их следует рассматривать как отражение в коллективном сознании общей цели. В этой связи, представляется более целесообразным раскрытие проблем коллективной мотивации с позиций выявления принципов и условий формирования в коллективном сознании общности целей, стоящих перед группой и обозначения факторов, способных увеличить или снизить групповую мотивацию.

С учетом высказанных соображений, главным принципом развития коллективной мотивации является создание условий для обеспечения индивидуальной эффективности в сочетании с возможностью гармонизации личных целей членов группы с целями организационного развития. В свою очередь, осознанию общности целей в коллективной деятельности способствуют [10, с. 112-113]:

- воздействие на процесс групповой самоидентификации с использованием специфических атрибутов, девизов и лозунгов (знамена сплачивают людей, помогают осознать и почувствовать свою общность с другими людьми);

- создание пространственно-временных предпосылок и условий для активного взаимодействия членов группы;

- обеспечение условий, способствующих формированию эмоционального компонента группового взаимодействия;

- культивирование традиций, обрядов, мифов, поддерживающих и развивающих у членов группы чувство гордости за свой коллектив и предприятие в целом.

В формировании указанных условий ведущая роль принадлежит организационной культуре, что позволяет рассматривать ее в качестве специфического инструмента развития коллективной мотивации.

Признание членами группы общих целей зависит также от ясности этих целей и возможности оценить свой личный вклад в их достижение. Исследования показывают, что человек, хорошо понимающий стоящие перед ним цели и свой вклад в их реализацию, сильнее привязан к группе и открыт для взаимодействия с другими членами группы [4, с. 113]. В группе действуют различные силы, вызывающие эффекты, способные повышать или снижать коллективную мотивацию к труду. Эффекты конформизма, принадлежности к группе, синергии и подражания могут значительно повысить коллективную мотивацию. Однако не стоит упускать из виду возможные отрицательные последствия влияния группы на коллективную мотивацию, связанные с проявлением таких групповых эффектов, как эффект социальной лени, эффект свободы от обязательств и др.

На основе этого определим основные причины, приводящие к снижению групповой мотивации:

- 1) члены группы не имеют возможностей оценить личный вклад в групповые результаты труда;

- 2) наиболее важная и ответственная работа поручается всегда одним и тем же людям, в то время как другие не имеют возможностей продемонстрировать свои знания и навыки;

- 3) в группе есть такие члены, которые перекалывают на других свою работу и ответственность;

- 4) присутствует уравнилельный подход к вознаграждениям.

Учет групповых эффектов позволяет сформулировать основные принципы развития коллективной мотивации:

- 1) принцип согласования целей организации с целями каждого члена группы. Гармония интересов – основной источник коллективной мотивации;

- 2) принцип согласования организационных ценностей и ценностных ориентаций работников. В отсутствие единых ценностей работники не чувствуют в себе необходимую меру порядка и общности целей;

- 3) принцип командной работы. Для формирования коллективной мотивации ключевое понятие – сотрудничество;
- 4) принцип инициативы и личных обязательств;
- 5) принцип множественности ролей и зон ответственности членов команды;
- 6) принцип адекватной оценки личного вклада в работу группы и организации в целом;
- 7) принцип наделения команд полномочиями;
- 8) принцип открытости и доступности информации;
- 9) принцип постоянного обучения и развития личности.

Реализация указанных принципов на практике будет способствовать созданию самоуправляемых команд, способных внести большой вклад в повышение организационной эффективности за счет наиболее полного использования мотивационного потенциала коллективных субъектов деятельности.

Литература

1. Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде / Т. П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
2. Гончарова, Н. Е. Организационная культура: Конспект лекций / Н. Е. Гончарова. – М.: Приор-издат, 2004. – 208 с.
3. Деркач, А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности / А. А. Деркач. – М.: РАГС, 2000. – Кн. 2.
4. Дизель, П.М. Поведение человека в организации: Пер. / П. М. Дизель, Раньян У. Мак-Кинли. – М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993. – 272 с.
5. Камерон, К. С. Диагностика и измерение организационной культуры: Пер. / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн. – СПб: Питер, 2001.– 320 с.
6. Клок, К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб.: Питер, 2004.– 368 с.
7. Платонов, Ю. П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект / Ю. П. Платонов. – Л.: Изд-во Ленинград.гос. ун-та. – 1990. – 184 с.
8. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб: «Речь», изд-во, 2000. – 298 с.
9. Слинкова, О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты. – Братск: ГОУ ВПО «БрГУ», 2005. – 194 с.
10. Слинкова, О.К. Особенности коллективной мотивации к труду // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2009. Т. 1. С 110-114.
11. Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Р. Бэрн, Н. Керр, Н. Миллер. – СПб: Питер, 2003. – 272 с.