

Мотивация работников в российских условиях

О.А. АКСЁНОВА, доктор экономических наук, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. E-mail: olgaksenova@yandex.ru

Автор анализирует основные подходы и результаты исследований, связанных с мотивацией: мотивация и потребности, мотивация посредством целей, позитивное подкрепление, мотивация и справедливость и другие. На основе анализа и обсуждения делаются выводы о возможности и целесообразности их применения с учетом реальных российских условий.

Ключевые слова: мотивация, потребности, цели, справедливость, доверие, эмоции

Большинство руководителей считают, что их подчиненные хотят работать меньше, а получать – больше. И окажутся неправы – нет более несчастных отделов, где люди не загружены, где численность персонала избыточная. Там царят взаимные упреки, ссоры, и все недовольны.

По опросу ВЦИОМа, в 2012 г. около 55% российских работников хотели бы сменить работу (в 2009 г. таких было 46%), при этом основной причиной называли недовольство заработной платой¹.

Хотя указанная причина вызывает некоторые сомнения. За пятилетний период, предшествующий опросу, «Финэкспертиза» отследила динамику роста заработных плат в российских регионах. Был сделан вывод, что за этот период заработная плата в России увеличилась почти вдвое, при этом производительность труда выросла менее чем на 30%². В рейтинге отраслевой производительности труда крупнейших российских компаний («Эксперт-400»)³ приводится их сравнение со среднеотраслевыми мировыми показателями по Fortune-500 Global за тот же период. Только в табачных компаниях производительность соответствует мировому уровню, в остальных отраслях она составляет от 10% (машиностроение) до 55% (торговля).

¹ Охота к перемене мест, или почему россияне хотят сменить работу. URL: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=112754>

² Якорева А. Кто всех богаче// Эксперт-online. URL: <http://expert.ru/2011/11/10/kto-vseh-bogache/>

³ Производительность труда в России. URL: <http://newsruss.ru/doc/index.php/>

Но если средняя заработная плата растет значительно быстрее, чем желание работать, значит, недовольство местом работы и желание сменить его зависят не от заработной платы, а от чего-то еще, что можно условно назвать «качеством трудовой жизни». К сожалению, на большинстве отечественных предприятий при управлении персоналом реализуются практики, чуждые идеям справедливости, гуманизации и демократизации труда⁴, чем, естественно, люди недовольны. Во многом это объясняется неэффективным управлением, поскольку люди по-прежнему – это скорее «кадры», чем «ресурсы».

А ведь обученный и хорошо мотивированный персонал является одним из важнейших факторов, от которых зависят развитие и конкурентоспособность не только отдельной компании, но и страны в целом.

Особые российские условия

Мотивация – проблема не только для российских компаний: в исследованиях, проведенных Ассоциацией менеджеров и консалтинговой компанией Accenture, слабая мотивация персонала занимает третье место среди причин, препятствующих росту конкурентоспособности бизнеса. Во всем мире продолжают спонсируемые крупными компаниями (в основном американскими и японскими) исследования природы мотивации, результаты которых можно применить на практике.

Остановимся подробнее на результатах этих исследований и постараемся ответить на вопрос: «Что же можно использовать в довольно специфических российских условиях?» Некоторые эффективные модели мотивации в российских условиях не работают или просто неосуществимы. На наш взгляд, к ним надо отнести следующие подходы.

1. *Мотивация посредством целей*⁵. Этот подход успешно используется во многих зарубежных корпорациях, но его реализация требует постоянного мониторинга, выработки критериев

⁴ Корель Л.В. Качество трудовой жизни на современном промышленном предприятии (результаты социологического обследования ИТР)// ЭКО. – 2011. – №10.

⁵ Locke E.A. and Lothman G.P. A Theory of Goal Setting and Task Performance – Englewoods Cliffs. – N.J.:Prentice Hall, Inc.1990; Carroll S.J. and Tosi H.L., Management by Objectives. – New York.: Mavmillian, 1973.

регулярного проведения оценки индивидуального уровня выполнения (эффективности) работы с ежегодным обзором ее результатов для разных категорий сотрудников, достижения поставленных перед ними целей. А постановка индивидуальных целей возможна только тогда, когда цели организации/компании путем их декомпозиции доводятся до каждого сотрудника. Все это предполагает развитый уровень общего менеджмента и, в частности, очень высокую квалификацию сотрудников отдела по управлению персоналом, чего, к сожалению, пока еще нет.

2. *Предоставление работникам больших полномочий* широко используется во многих корпорациях, классический пример – «Тойота»⁶. Такой подход требует довольно высокого уровня доверия как между работодателями и работниками, так и в обществе в целом. А радиус доверия в нашей стране запредельно мал: ограничивается семьей или кланом. По регулярно проводимым опросам «Левада-центра», в 2008 г. переживали дефицит доверия (т.е. не доверяли другим) 74% респондентов, в 2011 г. – уже 81%. В 2012 г. уверенно о доверии к другим сообщили **всего 5%(!!!)** опрошенных⁷. Поэтому говорить о возможности использования такого подхода – значит отрицать реалии нашей жизни.

Далее рассмотрим наиболее приемлемые подходы, учитывающие российскую действительность, и попробуем вычлнить что-то подходящее для наших условий из следующих теорий.

Мотивация и потребности

Наибольшую известность в нашей стране получила теория мотивации Маслоу и его последователей, которая увязывает действия человека с реализацией тех или иных потребностей. Ведь люди работают из-за целого ряда причин: одним нужны деньги, другие ищут трудной и сложной работы для самореализации, третьим важно чувство социальной защищенности, четвертым просто скучно сидеть дома, и они ищут на работе дружеских отношений. Согласно этой теории выделено семь основных потребностей, расположенных в определенной иерархической

⁶ The Factory Guru Tinkering with Toyota// Business Week. 05.12.1993.

⁷ Романычева А. Экономике России не хватает доверия. URL: <http://mnenia.ru/rubric/finance/ekonomike-rossii-ne-hvataet-doveriya/>

последовательности (знаменитая «пирамида Маслоу»). Что же осталось от этой теории, созданной в 1940-х годах, к настоящему времени? Последующие исследования⁸, накопленные знания о поведении людей за прошедшие десятилетия привели к некоторым важным результатам, которые следует учитывать руководителю при мотивации сотрудников.

Во-первых, не подтверждается существование иерархической последовательности этих потребностей. Потребности более высокого уровня (например, в самореализации и власти) могут стать актуальными и без удовлетворения потребностей более низкого уровня (например, в безопасности). Вспомним советских ученых, работающих в заключении, лишенных почти всего, но тем не менее стремящихся реализовать потребность в достижениях.

Во-вторых, есть люди, у которых отсутствуют некоторые группы потребностей.

В-третьих, структура потребностей даже у одного и того же человека может меняться со временем и в зависимости от обстоятельств. Для разного возраста степень актуальности в реализации тех или иных потребностей различна. Например, в возрасте 18-25 лет больше всего выражены социальные потребности, наименее ярко – потребность в безопасности. То есть для молодого человека важнее на работе иметь друзей, круг общения, чем комфортные условия труда, медицинское страхование и пр.

В 25-35 лет наиболее актуальны потребности в самореализации и наименее выражены физиологические, а также потребность в безопасности. Это время формирования семей – люди готовы много работать ради будущего благополучия, признания достижений и получения статуса на работе, довольно высокой остается и социальная потребность, т.е. отношения с коллегами и климат на работе играют важную роль.

В возрасте 35-45 лет высока потребность в достижениях и власти, но при этом снижается социальная потребность. А в 45–55 лет, наряду с высокой потребностью в уважении, достижениях, самореализации и власти (независимости), увеличивается потребность в безопасности, защищенности. Люди

⁸ *Schwartz H.S. Maslow and Hierarchical Enactment of Organizational Reality // Human Relations/ – 1993. – Vol. 36, – № 10.*

стремятся к заключению долгосрочных контрактов, становятся чувствительны к условиям работы.

Задача руководителя заключается в том, чтобы через определенные условия и организацию работы создать возможность для реализации потребностей подчиненных разных возрастных групп.

Поощрения и наказания

Теория подкрепления⁹. Возникшая в 1930-е годы, эта теория по-прежнему актуальна¹⁰, поскольку предлагает способы воздействия на людей через взаимосвязь между поведением сотрудников организации и последствиями этого поведения. Суть ее сводится к подкреплению (или нет) определенного поведения подчиненных.

Очевидно, каждый руководитель хочет, чтобы его подчиненные были исполнительными, дисциплинированными, честными, хорошими профессионалами, чтобы не нарушали правила, не устраивали «склок», не «подсигивали» начальника и не строили козней – это называется «желаемым поведением». Когда же руководитель сталкивается с проявлением «нежелаемого поведения», у него есть две возможности: принудить или побудить к желаемому поведению.

Принудить можно с помощью дисциплинарных акций, подразумевающих наказание в той или иной форме (у каждого руководителя есть свои методики «наказания»). По результатам исследования «Наказания в современной России»¹¹ приводятся следующие данные о компаниях (%):

- наказывают сотрудников систематически – 88;
- используют штрафы – 74;
- постоянно фиксируют время прихода и ухода работников – 63;
- прибегают к публичному порицанию – 30;
- контролируют посещение интернет-сайтов – 29;
- перлюстрируют электронную почту – 25;

⁹ Skinner B.F. The Behavior of Organisms. – N.Y. 1938.

¹⁰ O'Hara K., Jonson C. Organizational behavior management in the private sector // Academy of Management Review. – 1985. – V. 10.

¹¹ Теория подкрепления Скиннера. Аналитический центр кредитования. URL: <http://www.addere.ru/gt14.htm>

- прослушивают телефонные разговоры сотрудников – 24;
- применяют выговоры и воспитательные беседы – 19;
- практикуют немедленное увольнение нарушителя – 17.

Выбирая этот способ воздействия на сотрудников, руководителю следует учитывать следующее.

- Такая мера принесет должный эффект, если только наказание будет *постоянно применяться* за все аналогичные нарушения. Если же наказывать только время от времени, у сотрудника всегда будет оставаться надежда на то, что сегодня «пронесет». Но для того чтобы делать это постоянно, от руководителя потребуются усилия по мониторингу и контролю. При этом цели контроля смещаются в сторону наказания, а ведь цель контроля – коррекция! Кроме того, такой руководитель (совершенно справедливо) рискует заработать репутацию «тирана» и «придиры».

- Наказание *имеет побочный эффект*, часто скрытый и проявляющийся позднее. Исполнители будут стремиться ускользнуть от наблюдения и избегать строгой системы мониторинга (в чем, надо признаться, всегда преуспевают). Чем сильнее руководитель будет «закручивать гайки», тем большее скрытое сопротивление среди подчиненных это будет вызывать. Атмосфера «мы против него (нее)» будет все больше закрепляться. Где уж тут руководителю рассчитывать на инициативу и поддержку! Поэтому использовать только принуждение в форме наказания для достижения желаемого поведения – совершенно неэффективно.

Другая возможность управления поведением подчиненных – *«побуждение через подкрепление желаемого поведения»* – и является основой мотивации, поскольку человеку свойственно повторять и закреплять то поведение, которое каким-либо образом вознаграждается. Но здесь руководителю надо быть очень внимательным: часто именно нежелаемые действия (или поведение) подчиненного получают позитивное подкрепление, которое, на первый взгляд, может быть, и неочевидно руководителю. Встречаются ситуации, когда нежелаемое поведение вознаграждается, а желаемое – наказывается.

Пример. Совещания часто начинаются позднее запланированного времени. Почему? Поначалу большинство сотрудников

приходят вовремя. Но несколько человек постоянно опаздывают. Каждую неделю начало совещания откладывается из-за того, что все ждут опаздывающих. Чье поведение вознаграждается (подкрепляется) в этом случае? Те, кто пришел вовремя, должны ждать. Те, кто опаздывает, ждать не должны – совещание начинается сразу же, как только они приходят. Конечно, многие понимают, что лучше прийти с опозданием, и со временем все больше людей опаздывают. Потому что именно это поведение и вознаграждается, т.е. получает позитивное подкрепление.

Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность, например, выполнение в срок, несмотря на возникшие трудности, творческое отношение к работе, конструктивные предложения по решению проблемы на деловом совещании.

Но, чтобы использовать этот подход¹², руководителю полезно знать и владеть некоторыми простыми навыками, развить которые можно с помощью программ обучения или бизнес-тренингов.

«Признание». Это позитивная реакция руководителя на проявление желаемого поведения, которая закрепляет его и помогает устранить нежелательное поведение. Признание увеличивает вероятность того, что поведение, которое является желательным, будет повторяться, так как похвала – мощный фактор мотивации. Например, если руководитель поблагодарил или просто отметил человека, помогшего своими действиями ввести затянувшуюся дискуссию на деловом совещании в конструктивное русло, то, скорее всего, не только этот человек повторит свои действия в последующем, но и другие последуют его примеру. Но похвала, признание должны быть достаточно конкретными, это позволит избежать недоразумений и недопонимания, какое поведение «желаемое», а какое – нет. Человеку необходимо понять, какой результат ценится и вознаграждается. Для этого можно использовать следующий прием, позволяющий уточнить и прояснить позицию подчиненного.

¹² Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов // Управление персоналом. – 2007. – № 13-14.

«Уточнение, прояснение». Не надо заблуждаться, что руководителю всегда ясны причины нежелательного поведения. Необходимо прояснить и уточнить, чем вызвано это поведение:

- нехваткой знаний или отсутствием обратной связи: человек может просто не знать, что он делает что-то не так;
- разницей между личными целями человека и целями организации. Часто нежелательное поведение связано с тем, что человек не идентифицирует себя с организацией, в которой работает, чувствует, что организация враждебна к нему, равнодушна к его целям и потребностям.

Кроме этого, прояснение и подтверждение, используемое регулярно, как бы посылает информацию подчиненному: «Я тебя слушаю. То, что ты говоришь, важно», это формирует чувство принадлежности к организации, т.е. мотивирует через реализацию потребности в принадлежности и уважении.

«Конструктивная критика». Иногда нежелательное поведение вызвано отсутствием обратной связи, без которой люди не смогут узнать, что они делают «не так». Обратная связь, информированность о результатах – необходимое условие преодоления нежелательного поведения. Но критиковать нелегко: ведь люди чаще всего воспринимают замечания в свой адрес с трудом. Критика называется «конструктивной», если в результате происходит коррекция поведения в сторону улучшения, а отношения с подчиненным не портятся. Конечно, если цель критики – унизить или обидеть человека, то она неконструктивна. Поэтому форма конструктивной критики – это не «выговор» и не «отчитывание», а спокойный разговор, она должна быть краткой и содержать:

- указание на нежелательное поведение: что идет не так – факты, а не суждения;
- предложение коррекции: что нужно сделать по-другому.

В соответствии с этими правилами высказывание типа: «Мне надоели ваши опоздания. Вы не выполняете мои указания. К тому же на вас нельзя положиться, и я вынужден присматривать за вами, как за маленьким ребенком...» – пример неконструктивной критики. В нем отсутствуют конкретные факты и предложение коррекции. К тому же такие слова наряду с негативно

эмоциональной окрашенностью содержат личностные выпады и наклеивание ярлыков.

Мотивация и представления о справедливости

Выводы ученых¹³, которые участвовали в разработке и развитии этой теории, основаны на простом наблюдении: люди в организации хотят, чтобы к ним относились справедливо. Чувство справедливости (или несправедливости) формируется на основании сравнения:

- что люди дают организации (вклад) и что они получают от организации (вознаграждение), а также
- как это соотносится с другими работниками организации (т.е. их вкладами и вознаграждением).

Если у человека возникает ощущение справедливости, то он мотивирован поддерживать сложившуюся ситуацию, если этого ощущения нет, то он стремится восстановить справедливость разными путями, например, изменяя свой вклад или вознаграждение, собственную оценку либо оценку других, и т.д.

Выводы ученых наталкивают руководителя на следующее:

- 1) каждый работник в организации должен понимать существующие принципы вознаграждения (оплаты), т.е. что и каким образом вознаграждается;
- 2) все сотрудники имеют более или менее общее представление о получаемых в организации вознаграждениях (как явных – «официальных», так и неявных);
- 3) иногда индивидуальная оценка ситуации основывается на личных представлениях о справедливости, а не на реальных фактах. Поэтому руководитель может быть уверен, что два работника вознаграждаются справедливо, но сами они могут с этим и не соглашаться.

С точки зрения этих рекомендаций, понятно, почему для многих российских компаний и организаций проблемой номер один, негативно влияющей на мотивацию сотрудников, стала *«непрозрачность» формирования окладов*. Многие руководители

¹³ Adams S.J. Inequity in Social Exchange // Advances in Experimental Social Psychology. – Vol. 2. – New York.:Academy Press,1965; Goodman P.S. Social Comparison Process in Organization // New Direction in Organization Behavior. – Chicago, St. Clair, 1977.

очень гордятся тем, что размеры окладов сотрудников являются «коммерческой тайной». Но эта тайна все равно становится «явной», и если сотрудникам неизвестен принцип формирования окладов, то различия в окладах (которые чаще всего преувеличиваются) вызывают острое чувство несправедливости, которую стараются восстановить всеми возможными путями, вплоть до воровства («Мне недоплачивают, значит, меня обворовывают, и я не буду церемониться!»).

Безусловно, чувство несправедливости является сильным демотивирующим фактором. Поэтому лучше сделать принципы формирования окладов открытыми, показав каждому сотруднику его место в финансовой сетке компании, а также дав информацию о возможностях и механизмах увеличения оклада. Важно, чтобы человек знал, почему и за что он получает такой оклад. Точно так же и с премированием¹⁴.

Эмоциональные факторы

Наверное, каждому по работе приходилось сталкиваться с человеком, у которого работа постоянно вызывает негативные эмоции. И вступать в контакт с таким человеком хочется как можно реже. Постоянное состояние раздражения, недовольства исключает любое обсуждение проблем, поиск лучших путей их решения.

Кроме этого, давно замечено, что эмоциональное состояние человека оказывает огромное влияние на мотивацию. При этом не только внешние обстоятельства, но и различные характеристики самой работы способствуют переживанию тех или иных эмоциональных состояний, которые могут как внутренне мотивировать, так и наоборот. Пионерской работой в этом направлении была книга, изданная в середине 1960-х годов Гарвардской школой бизнеса¹⁵. Впоследствии эти положения были развиты и обобщены в так называемой **теории рабочих характеристик**¹⁶. Исследователями отмечается, что наиболее

¹⁴ Поляков Д. «Болевые точки» классической схемы премирования. URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/28432>

¹⁵ Turner A. N., Lawrence P. R. Industrial Jobs and Workers. – Boston: Harvard University, 1965.

¹⁶ Hackman R., Oldham G. Motivation Through the Design. – Mass.: Addison-Wesley, 1980.

важными эмоционально-психологическими состояниями, которые приводят к тому, что человек чувствует себя эмоционально приподнятым, получает удовольствие от выполняемой работы, достигаются высокая внутренняя мотивация, стремление к качественному ее выполнению, удовлетворенность работой, являются следующие:

- восприятие ее как значимой, ценной или важной
- ответственность за ее результаты
- информированность о результатах – степень осведомленности и понимания того, насколько эффективно выполняется работа.

Исследования привели к выводу, что эти состояния зависят от различных *характеристик работы*, а именно:

- *разнообразие деятельности* – степень, в которой она требует включения различных навыков и талантов;
- *целостность работы*: она имеет для исполнителя «начало» и «конец» с ощутимым результатом;
- *важность задания* – работа затрагивает (оказывает влияние) жизненные или профессиональные интересы других людей, как в организации, так и за ее пределами;
- *автономность* – степень, в которой работа позволяет быть свободным, независимым; возможность самому планировать ход работы и выбирать способы выполнения;
- *обратная связь* – исполнитель имеет возможность получать прямую и ясную информацию о результативности своей работы.

Используя балльные оценки (ранги), которые придаются перечисленным характеристикам (1-2 – низкий уровень, 3-5 – средний, 6-7 – высокий), можно определить потенциальный уровень мотивации (ПУМ), который предлагается рассчитывать, используя нижеприведенную таблицу.

Например, если подчиненный в большинстве случаев не может сам планировать свою работу, выбирать способ ее выполнения – то характеристика «автономность» получает низкую оценку – 1 или 2 балла. Если он может делать это в 30-50% случаев, то «автономность» оценивается в 3-5 баллов. Если же выполняемые служебные обязанности таковы, что позволяют

работнику по большей части самому планировать свою работу и выбирать наиболее приемлемые способы осуществления этих планов, то «автономность» получает высокую оценку – 6-7 баллов.

Таким же образом оцениваются и другие характеристики работы сотрудника или подчиненного. В результате, используя полученные баллы и подставляя их в формулу ПУМ, получаем совокупную оценку потенциального уровня мотивации, связанного с конкретными характеристиками выполняемой работы и обязанностями человека.

Шкала оценок характеристик данной работы (должности)	Низкий ранг		Средний ранг			Высокий ранг	
	1	2	3	4	5	6	7
Разнообразие навыков						✓	
Целостность							✓
Важность							✓
Автономность			✓				
Обратная связь					✓		

$$ПУМ = \frac{\text{разнообразие} + \text{целостность} + \text{важность}}{3} \times (\text{автономность}) \times (\text{обратная связь}).$$

Исходя из этой формулы, «ПУМ» может изменяться в диапазоне от 1 (минимальный уровень мотивации) до **343** (максимальный уровень мотивации).

Чем больше «ПУМ», тем больше исполнитель «счастлив» и мотивирован к выполнению работы.

Описанный подход использовался в таких успешных компаниях, как 3М, Volvo, Херох, Texas Instruments, Motorola.

Подсчитайте «ПУМ» для себя и для некоторых подчиненных. Если потенциальный уровень мотивации низкий, то это сигнал того, что данная работа (должность) нуждается в реорганизации.

Организационный дизайн как средство мотивации

Несмотря на относительно новый термин, это явление имеет такую же долгую историю, как и история производства.

Первые результаты исследования по этой теме, вызванного стагнацией и падением производительности труда, были изданы в Гарварде – «Человек на сборочном конвейере» (The Man on the Assembly Line / C.R. Walker, R.Guest, 1952). В исследовании отмечалось, что рабочие жалуются на заданную механическую скорость конвейера, монотонность движений, низкий уровень требуемых навыков, участие в маленьком отрезке производственного цикла, на ограниченное взаимодействие с другими людьми, полное отсутствие свободы в выборе инструмента или техники при выполнении работы.

Слишком высокая специализация работы чаще всего скучна и монотонна, что снижает мотивацию. Слишком низкая специализация ведет к неразберихе, дублированию и несогласованности. Самым ранним предложением по снижению негативных последствий специализации и стандартизации была *ротация* – систематический перевод рабочих (исполнителей) с одной операции на другую, чтобы поддержать интерес и мотивацию к работе. Ротация дает хороший, но быстро проходящий эффект: регулярно выполняя одни и те же операции, исполнители будут испытывать те же чувства рутины и однообразия. Но в то же время ротация – эффективный метод обучения. Она увеличивает гибкость персонала, его взаимозаменяемость. Особенно ротация эффективна, когда затрагивает не отдельные операции, а полный цикл работы.

В одном университетском кампусе в течение недели один и тот же человек выполнял обязанности электрика, занимался стрижкой газона и был ассистентом в компьютерном классе – и все это он проделывал с большим энтузиазмом. Но приведенный пример уже ближе к другому методу организации работы с целью повышения мотивации – *расширение круга обязанностей* или *диапазона работы*.

Замечено, что иногда секретари руководителей, борясь с рутинной и однообразием своей работы, сами произвольно расширяют круг своих обязанностей, принимаясь за решение проблем (распределение работы, назначения и пр.), никак не связанных с выполняемыми функциями и выходящих за пределы их компетенций. Поэтому руководитель, чтобы предупредить такие произвольные решения, чреватые конфликтами и неразберихой, может использовать подход, который называется *обогащение*

работы. Предполагается, что мотивация возрастает, когда удовлетворяются потребности в достижениях, ответственности, признании, а также учитывается тот факт, что эмоциональное состояние исполнителя, влияющее на мотивацию, зависит от конкретных характеристик работы.

Обогащение работы (без изменения предметной сущности деятельности исполнителя) может достигаться путем:

- возможности самоконтроля и уменьшения внешнего контроля;
- повышения ответственности за выполнение работы;
- выделения исполнителю законченной единицы работы (модуль, отдел, район);
- получения регулярной обратной связи от потребителей об уровне выполнения работы;
- предоставления права контроля над используемыми ресурсами;
- самостоятельной организации рабочего места;
- регулярного повышения квалификации, обучения новым навыкам;
- предоставления некоторой свободы в организации работы.

Предоставление некоторой свободы может выражаться, например, как право выбора исполнителем *рабочего расписания*. Вариантами расписания могут быть «сжатое расписание», когда при сохранении общего количества рабочих часов в неделю число рабочих дней сокращают до четырех, добавляя еще один выходной, или «гибкое расписание», при котором рабочий день как бы разбивается на две части: жестко фиксированные часы присутствия на рабочем месте и время пребывания на работе, которое исполнитель выбирает сам.

«Гибкое расписание» получило широкое распространение во многих странах: оно применяется для служащих в государственных учреждениях, в страховых компаниях, т.е. там, где исполнитель не привязан к жесткому технологическому циклу.

Подумайте, что из перечисленных приемов годится для вашей организации, конкретной работы или конкретного подчиненного. Наверное, многое из описанных подходов можно использовать для повышения мотивации сотрудников и производительности компании в целом.