

РАЗДЕЛ V. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.101.3

МОТИВАЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ

С.В. Юдина, к. экон. наук, доц. кафедры менеджмента

Электронный адрес: yudina@tatais.ru

Альметьевский государственный нефтяной институт, 423450, г. Альметьевск, ул. Ленина, 2

Трудовая активность интеллектуальных работников специфична, в какой бы сфере эти работники ни трудились. Кроме того, интеллектуальные работники в корпорациях существенно отличаются по структуре побудительных мотивов от работников, чья деятельность преимущественно связана с выполнением рутинных операций, не предполагающих создание новой информации. Автором статьи предпринята попытка уточнить и опровергнуть ряд общепринятых положений мотивации интеллектуального труда.

Ключевые слова: мотивация труда; интеллектуальный труд; демотивация; потребность в информации; потребность в творчестве.

Современный этап развития экономических в целом и трудовых отношений в частности как никогда способствует обоснованной критике существующих в теории и практике традиционных подходов к мотивации. В контексте исследования интеллектуального труда специалистов и руководителей корпораций очень важно иметь в виду следующие положения:

1. Имеют место неоднозначность концепций максимизации полезности (Х. Лейбенштейн) и стремления к «чистой» выгоде (Дж. Стиглиц), субъективность восприятия программ долевого участия работников в прибылях компании (Портер-Лоулер, В. Врум, Т. Сцитовски), важность внеэкономических ценностей (Кетц де Врие, Миллер), трансформацию мотивационной структуры человека будущего (В.Л. Иноземцев).

2. Непрагматическая природа творческой деятельности, представляющей собой основную компоненту отдельных видов интеллектуальных трудовых процессов. Мотивация творчества и мотивация возможностью творчества на рабочем месте превращают «интеллектуальный труд как необходимость» в «интеллектуальный труд как потребность».

3. Изначально высокая степень мотивированности интеллектуальных работников корпорации требует от субъектов управления решений по снижению активности демотивирующих факторов, которые специфичны для различных категорий интеллектуальных работников.

4. Спорность и неоднозначность современной концепции индивидуализации корпоративных систем мотивации. Значимость в данном случае факторов отраслевой принадлежности

корпорации и уровня концентрации интеллектуальных работников разных категорий.

5. Профориентационная мотивация как обязательный элемент мотивации интеллектуального труда на макроуровне, которая зависит от большого числа переменных, большая часть из которых управляема (повышение качества базового образования, повышение социального статуса и экономической привлекательности отдельных профессий и т.д.).

Сегодня нет такой мотивационной модели, которую нельзя было бы подвергнуть критике. Это, на наш взгляд, связано, с интеллектуализацией труда и индивидуализацией интеллектуальной трудовой деятельности и соответственно субъективизацией научных представлений о ней, то есть процессами, которые полностью меняют расстановку сил в экономических системах.

Творческий труд не всегда направлен на создание чего-то качественно нового, уникального. Гораздо чаще результатом творческого акта на производстве может быть признано усовершенствование процесса труда, изменение организации производства и менеджмента, инновации, имеющие самую различную степень новизны. В отличие от других форм труда, творчеством работник способен заниматься в нерабочее время и вне пределов рабочего места [5]. Творческий процесс не требует наличия даже предметов и объектов творчества, работник «интеллектуального труда» способен оперировать мысленными моделями в собственном воображении (и, как это ни парадоксально, даже во сне, что, естественно, является предметом

изучения, прежде всего, психологической науки). Именно эти обстоятельства, на наш взгляд, определяют потребность в свободе, или назовем это мотивом «возможности творческого подхода» в деятельности интеллектуального работника. Поэтому творческий труд предполагает наличие таких субъектов «интеллектуального труда», постоянное самосовершенствование и развитие которых является объективной необходимостью и стремление к творческому труду которых заключается в их личной заинтересованности.

Творческий труд и потребность в творчестве мы определим как одну из приоритетных компонент интеллектуальной трудовой деятельности и ее мотивации, который направлен на создание новых или совершенствование существующих процессов, приемов, продуктов и методов, одним из мотивов которой является потребность работника в самореализации.

Творчество работника интеллектуального труда специфично. Виды творчества разнообразны: производственно-техническое, изобретательское, техническое и организаторское. Исследователи выделяют обязательный этап подобного творчества: по П.К. Энгельмейеру [6] – «желание», по П.М. Якобсону [4] – «период интеллектуальной готовности».

Мотивационная сфера работника интеллектуального труда – это не простая иерархия потребностей и мотивов, а иерархия реализуемых работником видов интеллектуальной деятельности, мотивов и условий, целей и средств, планов и результатов, норм контроля и оценки. Не раз отмечавшееся многими исследователями, начиная с Ф. Гальтона [7] сходство между выдающимися людьми разных профессий и видами занятий наводит на мысль о том, что для любого профессионала высокого класса то, чем он занимается, становится смыслом и целью жизни. Значимая деятельность, превращаясь в самостоятельную личностную ценность высокого ранга, порождает сходные психологические феномены в виде высокой работоспособности, увлеченности и преданности делу, невнимания к другим сторонам жизни, а также является причиной глубоких личностных кризисов, возникающих в тех случаях, когда человек оказывается лишенным возможности заниматься любимым делом. По мнению ряда ученых, самоактуализация, как процесс саморазвития личности, постоянного внутреннего движения субъекта в предмете своей деятельности, берет начало в низших уровнях побудительной иерархии. По мере усложнения целей усложняются и совершенствуются средства предметного развития, усложняется и расширяется характер включения субъекта в систему как социальных, так и экономических взаимодействий, вне которых движение это невозможно [6]. Это основная

производительная линия развития личности. Одновременно развивается подчиненная по отношению к ней линия поддержания жизнедеятельности и социального существования личности. Ее определяют как потребительную линию, в которую включено: удовлетворение потребностей жизнеобеспечения и самосохранения, получение необходимых условий комфорта и гарантий безопасности, моменты самооценки, статуса и влияния, как основ существования и развития личности. Данная точка зрения характерна и для достаточно большого числа современных как зарубежных, так и отечественных авторов – исследователей в области мотивации. При этом уже многие предпринимают попытки опровергнуть эти положения, предлагая взамен либо усовершенствованные и дополненные модели, либо качественно новые подходы.

Утилитаристские экономические теории не могли предложить внятного решения проблемы удержания стабильности общества без опоры на такую уязвимую подпорку, как доктрина «естественного совпадения интересов» [7]. Важнейшее значение, с точки зрения Т. Парсонса, в человеческом поведении имеют нормативные факторы, аналитически независимые от обычных экономических интересов, и от интересов политической власти.

Понятие «творческой деятельности специалиста» специфично. Оно одновременно имеет много общих и отличительных черт по сравнению с понятием, например, «творческой деятельности художника». Последнее, с нашей точки зрения, гораздо в большей степени определяется творческой способностью личности специалиста, его творческой активностью, навыками творчества, т. е. параметрами его творческого потенциала. Кроме того, оно определяется темпераментом, характером, волей и другими особенностями его личности. В то время как «творческая деятельность» в искусстве в огромной степени зависит от внешних факторов: мода, впечатления и эмоции, степень «раскрученности» жанра и т.д. Творческий характер инженерного труда как одной из форм деятельности специалистов проявляется в создании систем и процессов, которые без участия человека возникнуть не могут. Подобная деятельность является реакцией на конкретные потребности общества, а не на необходимость применения результатов научных открытий. Инженерное творчество и научные исследования связаны между собой, но эта связь не линейна: истории известны случаи, когда системы, созданные инженерами, заставляли ученых радикально пересматривать свои представления о научном знании [3].

Кроме того, следует отметить, что именно творчество (инновационная компонента) интеллектуального труда является фунда-

ментом превращения (перехода) труда- необходимости в труд-потребность.

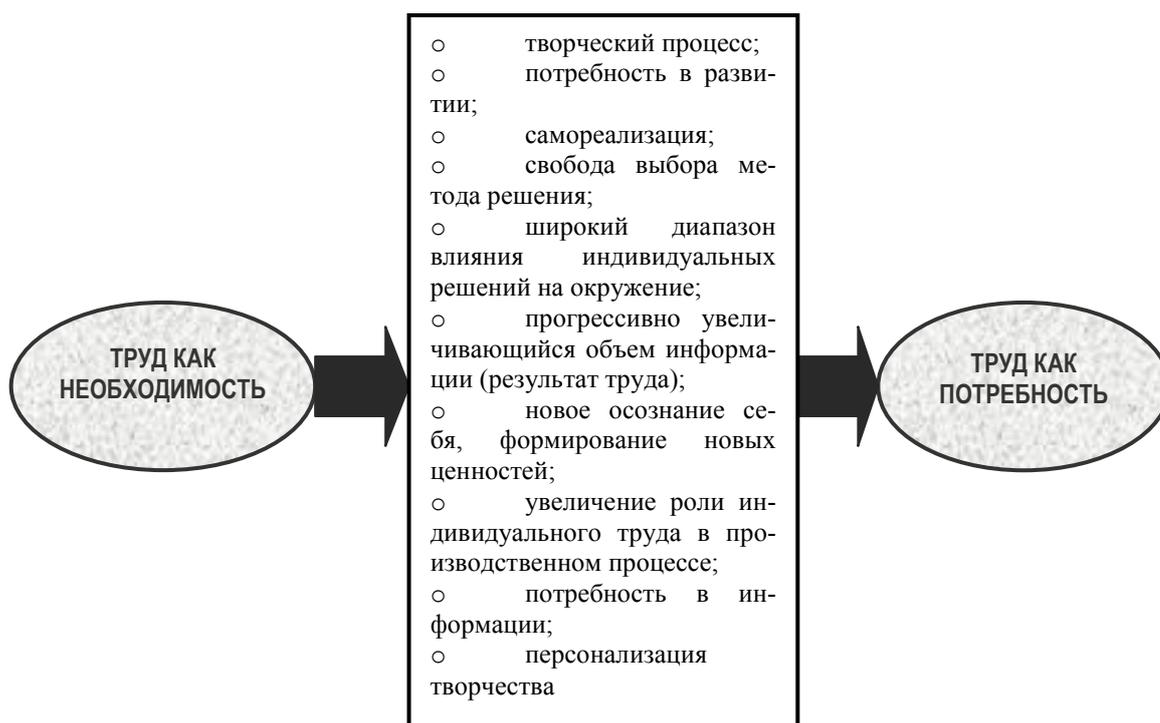


Рис. 1. Характеристики интеллектуального труда, позволяющие рассматривать его как потребность

С точки зрения развертывания процесса мотивирования работников интеллектуального труда в реальных экономических системах – корпорациях – нам близка позиция, согласно которой специалист приходит в организацию вполне мотивированным. Основная задача субъекта управления – не допустить демотивацию мотивированного сотрудника. По оценке некоторых экспертов [9], почти у 85 % новых сотрудников компаний мотивация снижается в течение первых шести месяцев работы. Наши научные предпочтения согласуются с теорией двух факторов Ф. Герцберга [1], которая до сих пор вызывает большой интерес исследователей и которая, как живой организм, уточняется, корректируется и дополняется новыми факторами мотивации и демотивации. В этой связи в контексте данного исследования изучение демотивирующих (по Герцбергу – *dissatisfiers*) факторов видится нам гораздо более важной задачей, чем рассмотрение имеющегося опыта мотивации. Тем более, мотивация творчества – внутренняя по своей природе и не требует внешних стимулов.

В марте – апреле 2011 года в рамках осуществления программы повышения квалификации руководителей среднего звена и специалистов телекоммуникационной компании в области трудовой мотивации и самоменеджмента была сформулирована гипотеза, которая в дальнейшем отчасти была подтверждена результатами исследования. Мы предполагали,

что одинаковые демотивирующие факторы имеют разное значение для руководителей среднего звена и специалистов. Кроме того, есть специфика демотивации у специалистов-рационализаторов (имеющих опыт разработки и внедрения рацпредложений за последние 2 года), специалистов в области ИТ и остальных специалистов («типичных специалистов»). Предполагалось также, что несправедливость оценки и неадекватное трудовым компетенциям вознаграждение являются серьезными демотивирующими факторами во всех случаях, влияние же всех остальных факторов достаточно специфично. Респондентам были предложены 5 вариантов ответа с четкими формулировками названий факторов и один свободный ответ, по итогам заполнения которого были сформулированы еще 2 фактора.

На рис. 2 приведены полученные результаты распределения ответов при выборе наиболее значимых демотивирующих факторов специалистов и руководителей среднего звена. Дифференциация в рейтинге наиболее влияющих факторов очевидна. Для руководителей наиболее значимыми факторами, снижающими уровень мотивации, оказались:

1. Непонимание целей и отсутствие перспектив развития.
2. Несправедливость оценки, несоответствие вознаграждения ожиданиям.
3. Игнорирование достижений, низкий уровень задач.

Первый и третий факторы лежат в плоскости реализации интеллектуального трудового потенциала. Наличие перспектив развития как для самого себя лично, так и для вверенного тебе объекта управления сегодня признается многими исследователями в качестве основного мотивирующего фактора работников интеллектуального труда. Статистика и результаты опросов [2] показывают, что одной из основных причин эмиграции из России ученых и специалистов ИТ-сектора является отсутствие возможностей использовать свои знания и компетенции в российских учреждениях, отсутствие видимых перспектив развития этих областей. Причина столь высокой значимости второго фактора нам видится, с одной стороны, в относительной неудовлетворенности материальными стимулами наемных руководителей среднего звена российских компаний, а с другой – подвижностью уже упомянутой ранее точки «насыщения» Т. Сцитовски [8].

Ответы специалистов дали возможность составить рейтинг демотивирующих факторов для этой категории работников:

1. Несоответствие профиля и уровня задач компетенциям, отсутствие инструкций.

2. Неправедливость оценки, несоответствие вознаграждения ожиданиям.

3. непонимание целей и отсутствие перспектив развития.

Любопытно, что не наблюдается различий между специалистами и руководителями относительно фактора несоответствия вознаграждения ожиданиям на второй позиции в рейтинге и присутствие в обоих рейтингах фактора непонимания целей и отсутствия перспектив развития. Вероятно, это связано с идентичностью природы трудовой деятельности и близостью содержания трудовых функций у работников этих категорий. Непрогнозируемым результатом стало первенство несоответствия профиля и уровня задач компетенциям в рейтинге демотивирующих факторов специалистов. Возможно, эта ситуация объясняется достаточно высокими требованиями производства, технологических процессов и современного бизнеса к компетенциям специалистов, которых они, например, на этапе адаптации или по другим причинам не имеют.

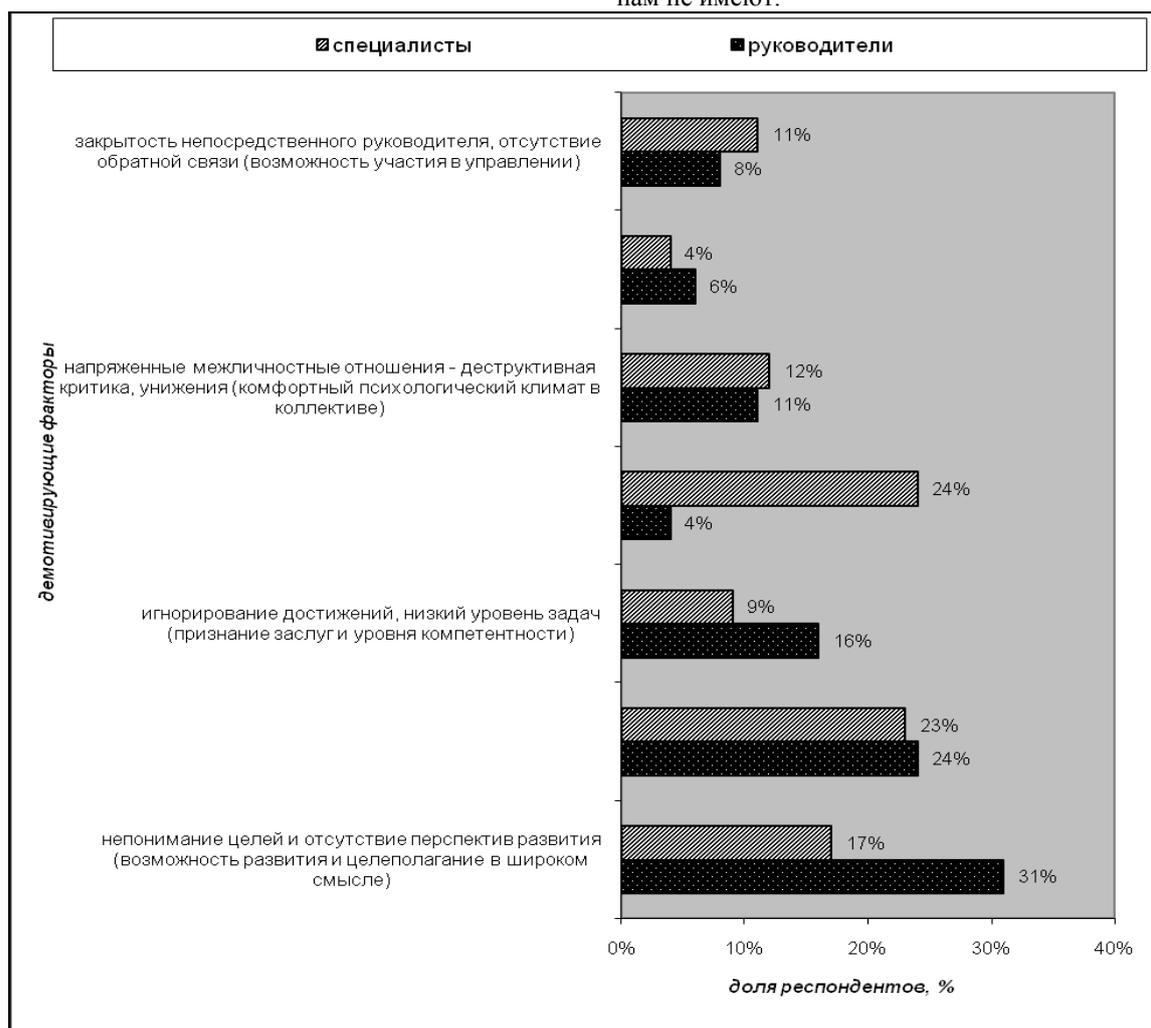


Рис. 2. Оценка степени влияния демотивирующих факторов на руководителей и специалистов

На рис. 3 представлены результаты распределения ответов при выборе наиболее значимых демотивирующих факторов более глубоко дифференцированных категорий специалистов.

Рейтинг демотивирующих факторов для специалистов-рационализаторов:

1. Несправедливость оценки, несоответствие вознаграждения ожиданиям.
2. Игнорирование инициативы, запрет творчества.
3. Игнорирование достижений, низкий уровень задач.

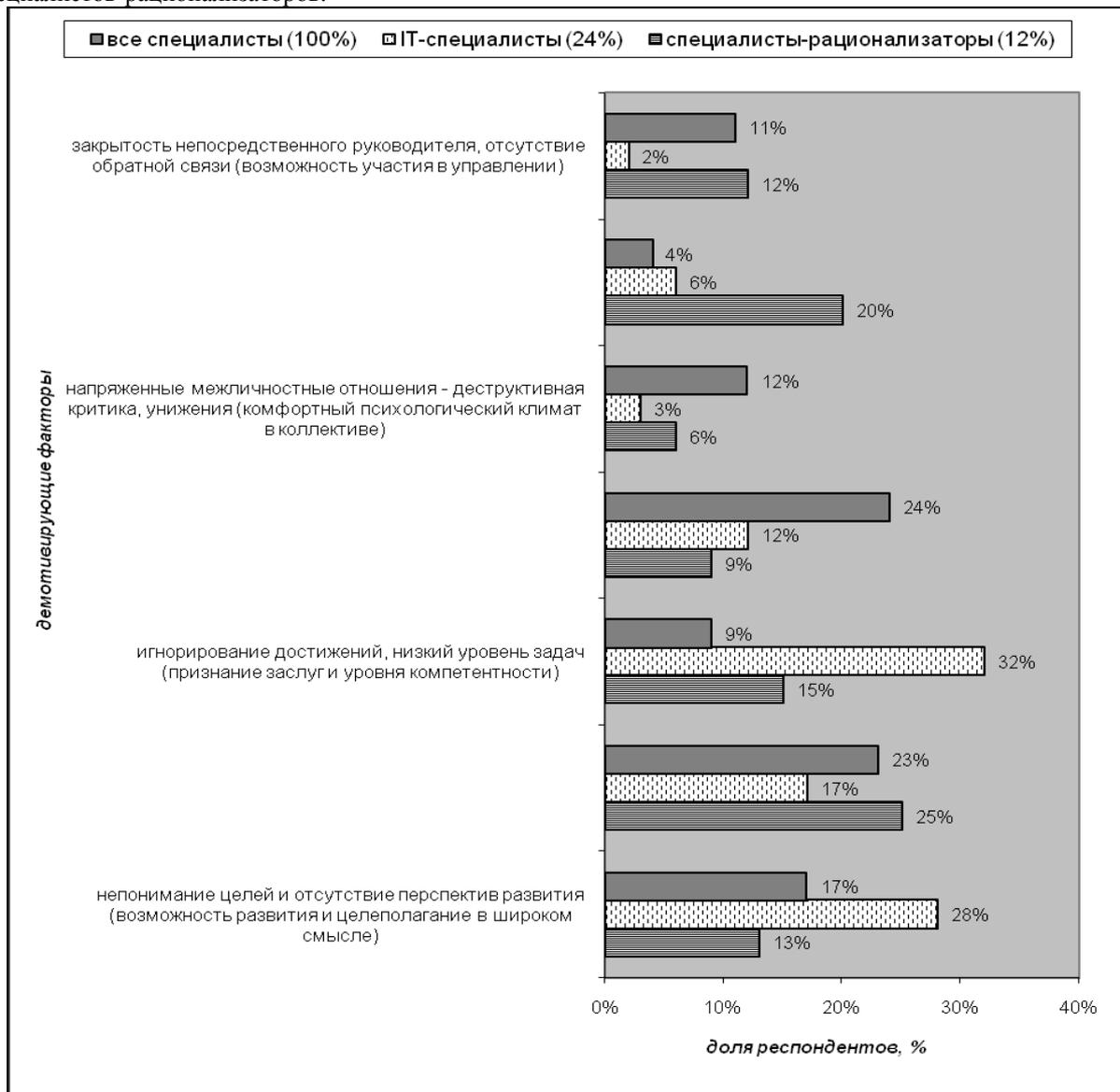


Рис. 3. Оценка степени влияния демотивирующих факторов на специалистов, дифференцированных по специфическому признаку

Вполне предсказуемо, что в соответствии с представлениями о мотивации изобретательской деятельности в рейтинге представлены факторы, оказавшиеся на второй и третьей позициях. Фактор несправедливости оценки и несоответствия вознаграждения ожиданиям работников вышел на первую позицию в рейтинге, что объясняется, скорее всего, уже не относительной, а абсолютной неудовлетворенностью системами материального стимулирования рационализаторской и изобретательской деятель-

ности, принятыми в российских компаниях. Ситуация в этой области пока близка к критической: от слабой заинтересованности бизнеса, ориентированного на быструю отдачу от коммерческих операций и продажи сырьевых ресурсов, до отсутствия заинтересованности исполнителя, на долю которого сегодня в России приходится едва ли 10 % величины эффекта от внедренного предложения.

Рейтинг демотивирующих факторов для IT-специалистов:

1. Игнорирование достижений, низкий уровень задач.

2. Непонимание целей и отсутствие перспектив развития.

3. Несправедливость оценки, несоответствие вознаграждения ожиданиям.

Признание заслуг и уровня компетентности, а также возможность развития и видение целей и перспектив, бесспорно, являются специфическими факторами мотивации работника сферы телекоммуникационной и IT-сферы. Этот вид деятельности тесно связан с особыми профессиональными компетенциями, манипуляциями с информацией. Есть некоторая корреляция этих данных с результатами зарубежных исследований [10] – естественно, в части, не касающейся вознаграждения. Таким образом, и локальные эмпирические исследования подтверждают предположения относительно сложности и специфичности системы демотивирующих факторов интеллектуального труда.

Следующий аспект изучения мотивации интеллектуального труда имеет прямое отношение к индивидуализации (персонализации) мотивации. Сегодня ведется достаточно острая дискуссия о необходимости или ошибочности построения индивидуализированной системы мотивации в организациях. Нам видится, что, несмотря на кажущееся разнообразие потребностей и способов их удовлетворения, учитывать уровень индивидуальной мотивации в корпоративных системах управления не всегда целесообразно. Решение об индивидуализации системы мотивации должно учитывать, во-первых, тип корпорации, а во-вторых, тип работника интеллектуального труда.

Типологию работников интеллектуального труда в очень немногочисленных зарубежных исследованиях [11] принято осуществлять в зависимости от характера трудового процесса. Мы предлагаем выделить несколько типов интеллектуальных работников корпораций в зависимости от их роли в информационных процессах.

I тип – «помощник» («оператор») – работник интеллектуального труда (т.е. обладающий высокой квалификацией и занятый преобразованием информации), основная задача которого состоит в сборе и обработке исходной информации. Примеры: кодировщик, операционный служащий в банке, продавец-кассир, лаборант, специалист по сметам, оператор систем учета и т.д.

II тип – «настройщик» («испытатель») – работник интеллектуального труда, основная задача которого заключается в обеспечении функционирования технических, энергетических систем сложных производственных процессов. Собирает и активно использует информацию о работе технических систем. Если фор-

мирует идеи, то переходит в разряд VII типа. Примеры: специалист по сервису, наладчик оборудования и автоматической линии, инженер-механик, энергетик, инженер-технолог, инженер-электронщик и т.д.

III тип – «координатор» («сетевик») – работник интеллектуального труда, основной задачей которого является синхронизация деятельности объектов управления (необязательно людей). Является своеобразным центром сбора информации и передачи в обратном направлении и на верхние уровни управления. Примеры: специалист центральной инженерно-технической службы, координатор проектов, прораб, специалист отдела обслуживания пластиковых карт.

IV тип – «аналитик» – работник интеллектуального труда, основной задачей которого является анализ и интерпретация его результатов, на основе которых в дальнейшем может быть принято решение. Манипулирует информацией в соответствии с определенными методиками, формирует новое знание. Примеры: экономист, нормировщик, специалист по бюджетированию, специалист кредитного отдела банка, маркетолог.

V тип – «организатор» – работник интеллектуального труда, основная задача которого состоит в оптимальном распределении ресурсов и задач. Активно использует имеющуюся информацию, осуществляет выбор в рамках многокритериальной среды. Примеры: распределитель работ, специалист по сбыту, мастер участка, руководитель проекта, менеджер торгового зала.

VI тип – «контролер» – работник интеллектуального труда, основная задача которого состоит в сборе информации о поведении объекта управления, ее обработке и анализе отклонений. Примеры: начальник цеха, мастер, инженер по технике безопасности, администратор сети, супервайзер.

VII тип – «генератор идей» – работник интеллектуального труда с активной творческой компонентой, основным признаком которого является специализация на формировании идей о лучшем сочетании ресурсов в процессе производства. Создает новую информацию. Примеры: инженер-конструктор, разработчик программного обеспечения, изобретатель, член команды проекта.

VIII тип – «двигатель процессов» – работник интеллектуального труда, основное назначение которого состоит в придании импульса сложным социотехническим системам. Информацию и использует, и создает в равной мере. Примеры: постановщик задач, начальник отдела и подразделения, начальник строительного участка.

Матрица выбора уровня индивидуализации / коллективизации системы мотивации в корпорациях представлена в таблице.

Матрица выбора уровня индивидуализации / коллективизации системы мотивации в корпорациях

Типология наиболее распространенных корпораций по отраслевому принципу		Помощник (оператор)	Настройщик (испытатель)	Координатор (сетевик)	Аналитик	Организатор	Контролер	Генератор идей	Двигатель процессов
Наименование отрасли	Концентрация работников данного типа								
Традиционные отрасли производства (добыча полезных ископаемых, металлургия и пр.)	Удельный вес в корпорации	Средний	Средний	Средний	Средний	Высокий	Средний	Низкий	Средний
	Выбор подхода к мотивации	ОЗИТ	ОРКТ	ОРКТ	ОРКТ * ОИК	ОРКТ	ОЗИТ	ОРИТ	ОРКТ
Инновации, высокотехнологичная и телекоммуникационная сферы	Удельный вес в корпорации	Низкий	Средний	Средний	Высокий	Средний	Низкий	Высокий	Низкий
	Выбор подхода к мотивации	ОЗИТ	ОРКТ * ОИК	ОРКТ * ОИК	ОРИТ	ОРКТ	ОРКТ	ОРКТ * ОИК	ОРКТ
Производство продуктов питания и товаров потребительского спроса	Удельный вес в корпорации	Средний	Низкий	Средний	Средний	Высокий	Средний	Средний	Средний
	Выбор подхода к мотивации	ОЗИТ	ОРКТ	ОРКТ	ОРКТ * ОИК	ОРКТ	ОЗИТ	ОРИТ	ОРКТ
Строительство, девелопмент	Удельный вес в корпорации	Низкий	Низкий	Высокий	Средний	Высокий	Средний	Низкий	Средний
	Выбор подхода к мотивации	ОЗИТ	ОРКТ	ОЗИТ	ОРКТ * ОИК	ОРКТ	ОЗИТ	ОРИТ	ОРКТ
Крупные сбытовые сети	Удельный вес в корпорации	Средний	Низкий	Высокий	Высокий	Высокий	Средний	Низкий	Средний
	Выбор подхода к мотивации	ОЗИТ	ОРКТ	ОЗИТ	ОРКТ * ОИК	ОРКТ	ОРКТ	ОРИТ	ОРКТ
Кредитно-финансовая система, инвестиции	Удельный вес в корпорации	Средний	Низкий	Средний	Высокий	Средний	Средний	Низкий	Средний
	Выбор подхода к мотивации	ОРКТ	ОРКТ	ОРКТ	ОРИТ	ОРКТ	ОРКТ	ОРИТ	ОРКТ

В таблице используются следующие аббревиатуры:

- ОРКТ – оценка результата коллективного труда;
- ОЗИТ – оценка затрат индивидуального труда;
- ОРИТ – оценка результата индивидуального труда;
- ОИК – оценка индивидуальных компетенций;
- ОРКТ * ОИК – учет оценки результатов коллективного труда и индивидуальных компетенций в равной степени.

Мы, таким образом, еще раз доказали спорность утверждения, что сегодня развитие системы мотивации работников корпораций идет по пути индивидуализации. Напротив, в компаниях высокотехнологичного сектора, вносящего все больший вклад в ВВП ведущих экономик, все больше используется оценка коллективного (команды проекта) труда с учетом индивидуальных профессиональных компетенций.

Таким образом, истинные побуждения активной деятельности личности, которые заставляют реализовывать трудовой, интеллектуальный и творческий потенциал, трудно определить, а сами они чрезвычайно сложны. Рассчитывая развить мотивацию подчиненных, руководители апеллируют к рациональному сознательному началу в человеке. Между тем мотивация во многом является иррациональной и бессознательной. И все же есть некие общие тенденции, позволяющие говорить об управляемости мотивацией интеллектуального труда.

Список литературы

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. 3-е изд. М.: ООО И. Д. Вильямс, 2007. 672 с.

2. Никепелова Е.Ф. Эмиграция и профессиональная деятельность российских ученых за рубежом. М.: Центр исследований и статистики науки, 1998. 100 с.

3. Парсонс Т. О социальных системах. М.: Академ. проект, 2002. 832 с.

4. Рубеништейн С.Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2000. 712 с.

5. Шешукова Т.Г., Войтенко М.Л. Особенности организации системы управленческого учета на предприятиях нефтепродуктообеспечения // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2008. Вып. 8(24). С.73-81.

6. Энгельмейер П.К. Теория творчества. М.: Едиториал, 2007. 208 с.

7. Ярошевский М. История психологии от античности до середины XX в.: учеб. пособие. М., 1996. 416 с.

8. Scitovsky T. The joyless economy: An inquiry into human satisfaction and consumer dissatisfaction, 1976. URL: //http://books.google.ru/books?id=g7byWWu5PUC&prinsec=frontcover&hl=ru (дата обращения: 28.07.2012).

9. Sirota D., Mischkind L.A., Meltzer M.I. Why Your Employees Are Losing Motivation // Harvard Management Update. 2006. 11(1). URL: //http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html#1#1 (дата обращения: 11.11.2011).

10. Sharp H., Hall T., Baddoo N., Beecham S. Exploring motivational differences between software developers and project managers // The 6th Joint Meeting on European software engineering conference and the ACM SIGSOFT symposium on the foundations of software engineering: companion papers. NY, 2007. URL: //https://uhra.herts.ac.uk/dspace/bitstream/2299/990/1/S71.pdf. (дата обращения: 03.12.2011).

11. Ware J.P., Grantham C.E. Knowledge work and knowledge workers. Executive Overview, 2007. URL: //http://www.hefutureofwork.net/assets/Knowledge_work_and_knowledge_workers.pdf. (дата обращения: 03.12.2011).