

## Литература

- Bennis W. On Becoming a Leader. Cambridge, MA: Perseus Books, 1989, 1994.
- Bennis W. and Nanus B. Leaders: Strategies for Taking Charge. 2nd ed. New York: Harper Business, 1997.
- Block P. Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass. 1981, 2000.
- Collins J. C and Porras J. I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: Harper Business, 1994.
- Covey S. R. Principle-Centered Leadership. New York: Simon & Schuster, 1990.
- Goldman S. L., Nagel R. N., and Preiss K. Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer. New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
- Kotter. J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Moore G. A. Living on the Fault Line: Managing for Shareholder Value in the Age of the Internet. New York: Harper Business, 2000.
- Treacy M. and Wiersema F. The Disciplines of Market Leaders. Reading, MA: Perseus Books, 1995.
- Watson G. H. Business Systems Engineering. New York: John Wiley & Sons, 1994. Watson G. H. Strategic Benchmarking. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Womack J.P. and Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster, 1996.

## Глава 4

# Значение человеческого фактора в создании устойчивого качества

Су Ми Пак Дальгаард,  
Йенс Дж. Дальгаард

### Введение

Коносукэ Мацусита (Konosuke Matsushita), основатель одной из крупнейшей в мире компании — производителя бытовой радиоэлектроники, следующим образом сформулировал свое понимание значения человеческого фактора:

«Не хочу поддаться искушению и заявить, что с первых шагов своей деловой карьеры всегда хорошо понимал, насколько важно создать атмосферу взаимного доверия с сотрудниками в корпорации. Безусловно, мой подход к решению этой проблемы был во многом интуитивным, а знания в этой области накапливались постепенно, с приобретением практического опыта. Но инстинкт и, вероятно, совесть подсказывали мне, что я обязан доверять своим работникам, если хочу рассчитывать на их ответное доверие, что я должен полностью полагаться на их стремление к совершенствованию и развитию имеющегося потенциала. Только в этом случае работники корпорации будут полностью полагаться на мои управленческие способности и личную честность»<sup>1</sup>.

Многими авторами<sup>29</sup> подчеркивается, что одной из главных причин неудач при внедрении принципов всеобщего управления на основе качества (TQM) являются поверхностные знания и недостаточное понимание руководством принципиально важного значения человеческого фактора в этом процессе. В частности, проблемы с внедрением TQM могут возникать при недостаточном участии сотрудников и отсутствии должной приверженности руководства принципам TQM, отсутствию четких целей, недостаточной мотивации, обучении и подго-

товки исполнителей. Хотя всеми признается значение человеческого фактора для успешного внедрения принципов TQM, тем не менее известно не так много исследований, специально посвященных изучению этой одной из главных составляющих системы всеобщего управления на основе качества.

Авторы настоящей главы предприняли попытку рассмотреть значение человеческого фактора в управлении качеством.

## Гуманистические аспекты менеджмента качества

Составной частью менеджмента качества является управление человеческими ресурсами. Хотя до сих пор отсутствует общепринятое определение этого понятия и его содержания, Госс (Goss), в частности, предлагает рассматривать управление человеческими ресурсами как «совокупность инструментальных и гуманистических подходов»<sup>10</sup>.

При инструментальном подходе наемный работник рассматривается в одном ряду с другими орудиями производства, подлежащими контролю и управлению со стороны менеджеров. Здесь игнорируются интеллектуальные аспекты человека, и только его мускульная сила признается действительно полезным ресурсом для предприятия. Одним из главных отрицательных последствий подобного подхода является невозможность использования в интересах предприятия знаний и творческих способностей работников.

При гуманистических подходах основное внимание уделяется человеческим и социальным факторам, таким как отношения между людьми, моральные ценности, чувство сопричастности, коллективный опыт, мотивация, вовлеченность работников<sup>11, 12</sup>. Каждый человек рассматривается как уникальная личность, а коллектив работников — как наиболее важный актив предприятия, который не поддается копированию конкурентами и является единственным из всех активов, отдельные составляющие которого способны взаимно усиливать друг друга. Человек в данном случае не только обладатель мускульной силы, но одухотворенная мыслящая личность. В этой связи управление человеческими ресурсами — глубокий комплексный подход<sup>13</sup>.

Некоторые теоретики в области управления подчеркивают, что современные тенденции — это постепенный переход от узкорационалистических, инструментальных подходов к методам, ориентированным на человека<sup>14-17</sup>. Имеющиеся результаты исследований указывают на то, что внедрение принципов всеобщего управления на основе качества обуславливает ускоренный переход организаций к использованию именно таких подходов к менеджменту, при которых большее внимание уделяется горизонтальным связям внутри предприятия, обеспечению гибкости и отзывчивости в отношении к людям, повышению индивидуальной и групповой ответственности<sup>18-21</sup>. Вместе с тем существуют определенные несоответствия между базовыми предпосылками, на ко-

торых основаны новые подходы к управлению человеческими ресурсами, и существующими схемами мотивации. Эти предпосылки рассматриваются в следующем разделе главы.

## Предпосылки мотивации

Исследования доказывают, что одним из наиболее важных факторов в обеспечении мотивации работников и их вовлеченности в дела предприятия служат моральные ценности, которых они придерживаются. Обзор имеющейся литературы по данному вопросу указывает на то, что все современные теории мотивации исходят из следующих двух предположений относительно человеческой природы<sup>22,23</sup>.

Человек — биологическое существо. Значительная часть его деятельности направлена на удовлетворение разнообразных биологических потребностей (потребности низшего уровня), к числу которых, в частности, относятся такие, как потребность в пище, стремление к безопасности, желание принадлежать к некоторому сообществу и др.

Человек — мыслящее существо, обладающее собственной психологией. Многие его действия направлены на удовлетворение разнообразных умственных и духовных потребностей (потребностей высшего уровня), среди которых можно выделить такие, как стремление к самовыражению, самоуважению, реализации творческих способностей, самосовершенствованию, повышению образовательного уровня и т.д.

Известный теоретик в области мотивации Маслоу (Maslow), разработавший собственную иерархию человеческих потребностей, считает, что такие базовые ценности, как справедливость, честность, искренность, порядочность, свобода, являются обязательными предварительными условиями для удовлетворения человеком его основных потребностей<sup>24</sup>. В других, более поздних исследованиях, посвященных мотивации работников и их приверженности интересам предприятия, базовые ценности рассматриваются как результат направленной деятельности по созданию определенных трудовых отношений на предприятии<sup>25-27</sup>. Их относят к числу параметров, влияющих на уровень мотивации и вовлеченности персонала.

Помимо Маслоу, изучением различных факторов и процессов мотивации, занимались многие психологи, рассматривая разные виды человеческой деятельности. Например, Форд (Ford) насчитал 32 теории мотивации. Он включил в их число собственную модель, согласно которой мотивы человеческих действий могут быть формализованы в виде стройной системы индивидуальных целей с учетом эмоционального настроения и личных убеждений<sup>28</sup>. Как подчеркивает Форд, история развития теорий мотивации представляет собой процесс последовательного углубления и развития базовых представлений о природе человеческой деятельности<sup>29</sup>. Каждая новая теория в большей или меньшей

степени использует современное понимание сложного феномена человеческой мотивации.

Доминирующими в теории мотивации, и особенно с точки зрения практических приложений, являются модели, относящиеся к категории контент-теорий, представленных работами Маслоу, Херцберга (Herzberg), МакГрегора (McGregor), Олдерфера (Alderfer) и МакКлиленда (McClelland). Одной из возможных причин этого может быть их относительная простота по сравнению с другими теоретическими моделями.

Как показано в табл. 4.1, современные практические приложения теорий мотивации к задачам управления организациями сместились с рассмотрения человека как субъекта экономики или орудия производства в сторону решения задач самореализации работников. В эру господства так называемых принципов научной организации труда (по Тэйлору) работники рассматривались исключительно как биологические существа, для которых мотивом, побуждающим к работе, было

Таблица 4.1  
Обзор контент-теорий мотивации и их практических приложений

Маслоу (1954)	Херцберг (1959)	МакКлиленд (1975)	Олдерфер (1972)	Практическое приложение
<b>I. Потребности высшего уровня</b>				
Потребность в самореализации	Стремление к успеху Ответственность Работа как таковая Профессиональный рост	Потребность в успехе	Профессиональный рост	Человек — существо, стремящееся к самореализации
Самолюбие / достижение личных целей	Признание Стремление к успеху	Стремление к власти		
Социальные цели	Межличностные отношения	Потребность в коллективе	Причастность к общему делу	Человек — существо общественное
Потребность в гарантиях	Гарантированное рабочее место Политика компании Конкретные условия труда			
<b>II. Потребности низшего уровня</b>				
Биологические потребности	Оплата труда		Существование	Экономические взгляды человека

только материальное или денежное вознаграждение. Существенный пересмотр теорий мотивации, а также их практических приложений в организациях начался в 1930-е гг. после проведения Хейторном (Haethorne) известных экспериментов. В этот период осуществлялся переход от рациональных к гуманистическим принципам управления человеческими ресурсами.

Кроме того, следует подчеркнуть, что по мере роста благосостояния и образовательного уровня работников и накопления знаний относительно внутренних факторов их мотивации все большее внимание, по сравнению с потребностями низшего уровня, исследователи начинают уделять изучению человеческих потребностей, относящихся к более высоким уровням (см. табл. 4.1).

Таким образом, следует отметить, что известные и широко применявшиеся на практике теоретические модели мотивации были созданы в период роста индустриализации (1940—1970-е гг.), когда основное внимание уделяли повышению производительности, получению максимальной прибыли, расширению предприятий без должного учета значения человеческого фактора в процессе делового совершенства<sup>30</sup>.

## Духовные потребности — неучтенная часть мотивации

Одной из заметных новых тенденций, проявившихся в середине 1980-х — начале 1990-х гг., стал рост числа ученых, специализирующихся в различных направлениях теории менеджмента, таких как управление человеческими ресурсами, вопросы лидерства, управление интеллектуальными и социальными капиталами, деловая этика. Эти специалисты стали признавать значение этических аспектов, или *базовых ценностей*<sup>31-39</sup>, в число которых входят доверие и уважение к людям, искренность, лояльность, справедливость и честность по отношению к ним.

Например, многими исследованиями доказано, что доверие служит непременным условием для успешного диалога, установления взаимоотношений между людьми, а также для создания должной культуры общения. Фукуяма (Fukuyama)<sup>40</sup>, Гамбетта (Gambetta)<sup>41</sup>, Патнам (Putnam)<sup>42</sup>, Ринг (Ring) и Ван-ден-Вен (Van den Ven)<sup>43</sup>, Тайлер (Tyler) и Креймер (Kramer)<sup>44</sup>, а также Мисира (Mishira)<sup>45</sup> показали, что люди, склонные к установлению доверительных отношений между собой, сильнее вовлечены в дела предприятия и более активно участвуют в общественной жизни только в том случае, когда они ощущают доверие к себе. Спарроу (Sparrow) подчеркивает наличие очевидных связей между доверием и организационным устройством предприятия<sup>46</sup>. Чем выше уровень доверия к сотрудникам, тем меньше требуется контролировать их действия и ниже непроизводительные расходы компании.

Все управленческие усилия оказываются малоэффективными, если отношения работников между собой и с руководством компании строятся не на основе

перечисленных выше базовых ценностей. Как указывают Ливенталь (Leventhal)<sup>47</sup>. Коэн (Cohen)<sup>48</sup> Линд (Lind) и Тайлер<sup>49</sup>, честность и справедливость в процессе принятия решений способствуют повышению мотивации исполнителей и их приверженности выполнению принятых решений. Более того, некоторые исследования доказывают, что даже существующие системы оплаты труда сильно зависят от уровня доверия и других моральных ценностей, которым следуют на предприятии. Например, при отсутствии должного доверия между руководством и работниками любая система вознаграждения не является необходимой и достаточной для мотивации<sup>50-54</sup>. Согласно Дисай (Deci) и другим авторам, система вознаграждения может стать фактором снижения уровня внутренней мотивации сотрудников, если менеджеры предприятия больше полагаются на контроль исполнения своих распоряжений, нежели на поддержку работников и признание их заслуг<sup>55</sup>. Гоулмен (Goleman) доказывает, что распространение среди сотрудников общих представлений о том, что следует считать полезным для организации с использованием для этого заявлений о ее целях и миссии, «позволяет всем нам чувствовать, что мы действуем сообща, как единое целое», и это чувство усиливает эмоциональную привязанность сотрудников к организации<sup>56</sup>.

Келли (Kelley) и Тибот (Thibaut) в рамках исследований в области социальной психологии выявили наличие «альтруистических мотивов» в феномене взаимозависимости<sup>57</sup>. Они доказали, что поведение людей часто формируется и направляется их желанием содействовать улучшению благосостояния других или стремлением добиться справедливого распределения доходов компании. Русбулт (Rusbult) и Аррьяга (Arriaga) показали, что люди, вероятно, руководствуются альтруистическими мотивами, сознавая, что их собственное благосостояние в долгосрочной перспективе в большей степени определяется именно альтруизмом, а не эгоистическим поведением<sup>58</sup>.

Невзирая на растущее понимание критически важной роли альтруизма и других факторов, относящихся к духовной сфере, в производственной и общественной жизни людей, они до сих пор не получили официального признания в качестве составной части совокупности основных факторов, определяющих мотивацию. Большинство теоретиков, занимающихся вопросами мотивации и связанными с нею аспектами социальной психологии, такими как, например, обеспечение вовлеченности людей в дела организации или их удовлетворенности работой, относят их к числу внешних факторов, или к факторам окружающей среды, а не к числу основных факторов, определяющих мотивацию. Они понижают значение базовых ценностей, считая их чем-то отдельным от человеческого существа. Большинство исследователей признают влияние базовых ценностей на уровень мотивации или на приверженность людей интересам организации и считают их параметрами, связанными с мотивацией или вовлеченностью людей в дела организации. Поэтому авторы этой главы сочли необходимым попытаться пересмотреть существующие на этот счет теоретические представ-

ления, полностью сознавая всю опасность поставленной ими задачи. Авторы считают, что назрела потребность в создании новой комплексной контент-модели, которая включала бы наряду с двумя признанными измерениями человека — его биологическими и психологическими (интеллектуальными) потребностями, третье измерение — духовные потребности. Авторы надеются, что предлагаемая ими альтернативная трехмерная контент-модель станет отправной точкой для дополнительного обсуждения данной проблемы, в результате всестороннего изучения которой будут созданы новые, более совершенные и точные модели.

## Трехмерная модель

Предлагаемая авторами трехмерная модель, содержание которой схематично представлено в табл. 4.2, основана на ряде допущений и предположений. В частности, предполагается, что существуют три группы факторов, определяющих мотивацию человека. Выбор каждым человеком приоритетов, определяющих мотивы его поведения, зависит от конкретной ситуации и людей, с которыми он при этом контактирует. Вместе с тем, авторы полагают, что предлагаемая ими трехмерная модель, или, как они ее называют, «Тринити-модель»\*, позволяет охватить множество индивидуальных схем человеческой мотивации<sup>59, 60</sup>.

Модель предполагает, что на практике менеджеры обязаны учитывать все три аспекта человеческих потребностей — биологические, интеллектуальные и духовные<sup>61</sup>. Они должны ясно представлять, что удовлетворение всех указанных трех аспектов потребностей взаимосвязано. Поэтому им следует стремиться

Таблица 4.2 Трехмерная модель человеческих потребностей

Биологические потребности	Интеллектуальные потребности	Духовные потребности (базовые ценности)
Пища Вода Воздух Жилье Одежда Безопасность Секс	Принадлежность к группе людей (сообществу) Дружба (добрые отношения) Обретение статуса Сохранение индивидуальности Достижения Обучение Творчество Самообразование Самореализация	Придание смысла любым действиям Доверие Справедливость Правдивость и открытость Преданность Искренность Любовь (в духовном смысле) Альтруизм Честность Уважение

\* В оригинале — непереводимая игра слов. В английском языке слово trinity означает нечто, состоящее из трех частей или имеющее три измерения. Это же слово, написанное с заглавной буквы (Trinity), означает Святую Троицу. Авторы без лишней скромности именуют свою модель Trinity model. — Примеч. пер

к удовлетворению разных составляющих человеческих потребностей, не только повышая уровень удовлетворенности работников и их вовлеченность в дела организации, но и улучшая качество их пребывания на предприятии. Поскольку последние два аспекта наиболее сложны для понимания, авторы считают необходимым в дальнейшем сосредоточиться преимущественно на их рассмотрении.

## Базовые индивидуальные способности

Выше к интеллектуальным потребностям человека были отнесены: потребность принадлежать к некоторой группе людей и поддерживать с ними добрые отношения; потребность в признании деловых качеств и обретении определенного статуса; потребность в творчестве, обучении и развитии своих способностей; потребность в самореализации.

В целях упрощения последующего изложения авторами введен термин «*базовые индивидуальные способности*» для обозначения всей совокупности способностей человека, которыми он должен обладать, чтобы удовлетворить свои интеллектуальные потребности. В рассматриваемом контексте под индивидуальными способностями понимается метахарактеристика умственных возможностей и психических особенностей человека как средства удовлетворения указанных потребностей.

Предложенное авторами определение базовых индивидуальных способностей отличается от приводимого в большей части литературных источников по данной проблеме<sup>62,66</sup>, анализ которых убеждает в том, что исследователи придерживаются подхода, сформулированного Прахаладом (Prahalad) и Хамелем (Hamel)<sup>67, 68</sup>, согласно которому эти способности изучаются только с точки зрения интересов предприятия. Прахалад и Хамель используют термин «базовые способности» для обозначения коллективных способностей работников организации быстро приспосабливаться к переменам или «совокупности навыков сотрудников и технологий, которые позволяют компании удовлетворять базовые потребности потребителей»<sup>69</sup>. Дисай и другие исследователи определяют базовые способности как совокупность отдельных навыков, включая организационные методы и инструменты, обеспечивающие фирме получение конкурентных преимуществ<sup>70</sup>. Они считают, что возможности для компании приобрести конкурентные преимущества определяются совокупностью базовых способностей ее работников. Таким образом, Дисай с соавторами, Прахалад и Хамель отождествляют базовые возможности организаций с базовыми способностями ее работников<sup>71,72</sup>.

Определения базовых индивидуальных способностей могут быть найдены у ряда авторов, например, Болтера (Boulter), Спенсера (Spencer) и др.<sup>73</sup>. Спенсер предлагает следующее определение: «Способностью человека называют некоторую его особенность, имеющую причинно-следственную связь с заданной эффективностью и/или превосходным умением справиться с требуемой работой или возникшей ситуацией».

Определение Болтера и его коллег следующее: «Способность — особенность человека, позволяющая ему превосходным образом исполнять заданную работу или обязанность справляться с определенной ситуацией»<sup>74</sup>.

Как следует из приведенных определений, существует связь между организационным совершенством и базовыми индивидуальными способностями. Эта связь вполне естественна, поскольку базовые индивидуальные способности работников служат необходимым условием того, что организация будет обладать определенными возможностями. Например, как отмечается во многих литературных источниках по проблемам обучения, обучаемой может стать только такая организация, в которой возможно индивидуальное или коллективное обучение ее сотрудников.

Базовые индивидуальные способности могут быть подразделены на две группы:

- 1) эмоциональные способности;
- 2) интеллектуальные способности<sup>75</sup>.

При этом предполагается, что для удовлетворения интеллектуальных потребностей человек должен обладать обеими группами способностей.

## Эмоциональные способности<sup>76,78</sup>

Гоулмен (Goleman)<sup>79, 80</sup> подразделяет эмоциональные способности на следующие пять групп: 1) самоанализ; 2) саморегулирование; 3) самомотивация; 4) способность к сопереживанию; 5) способность строить отношения с другими людьми и влиять на них.

Обзор литературы<sup>81-86</sup>, в которой рассматриваются вопросы, связанные с изучением эмоциональных способностей человека, убеждает в том, что большинство высказываемых идей вполне укладывается в приведенную классификацию Гоулмена (табл. 4.3). Некоторые исследователи включают эмоциональные способности в общую схему базовых индивидуальных способностей<sup>87-90</sup>. Наиболее отчетливо это выражено в работах Гоулмена<sup>91,92</sup>, Купера (Cooper) и Совафа (Sawaf)<sup>93</sup>, Дульевича (Dulcewicz) и Хиггза (Higgs)<sup>94</sup>, посвященных концептуальному описанию межличностных отношений. Например, Гоулмен указывает на то, что умение завоевать доверие служит важнейшей эмоциональной способностью человека, позволяющей ему правильно строить отношения с другими людьми. Купер и Соваф также отмечают доверие, честность и искренность в качестве важных условий для установления межличностных отношений<sup>95</sup>.

Как следует из предложенной авторами трехмерной модели, базовые индивидуальные ценности служат основой духовной составляющей человеческих потребностей и, соответственно, самостоятельной частью описывающей их модели.

Некоторые навыки межличностного общения, такие как, например, умение внимательно выслушивать собеседника, вести диалог и обсуждение, а также Другие способы общения, могут быть изучены в рамках общей концепции эмоциональных способностей. Человек, не обладающий такими способностями

Таблица 4.3 Основные составляющие эмоциональных способностей

	Дульчевич и Хиггз (2000)	Гоулмен (1995, 1996, 1998)	Купер и Соваф (1997)	Штайнер (1997)
Самоанализ	Умение управлять собственными чувствами, не руководствоваться ими при принятии решений	Способность дать объяснение собственным внутренним ощущениям, предпочтениям, мотивам поступков, знать свои сильные и слабые стороны	Знание собственных сильных и слабых сторон, честность	Понимание причин возникновения эмоций
Саморегулирование	Умение завоевать доверие и управлять собственными чувствами, концентрироваться на решении поставленной задачи, проявлять самообладание в стрессовой ситуации	Способность внушать доверие, искренность, самообладание, уверенное поведение в сложных ситуациях, открытость к переменам	Способность внушать доверие, искренность	Способность контролировать проявление собственных эмоций
Самомотивация	Умение сохранять оптимизм в любых ситуациях, концентрироваться для преодоления трудностей, работать с максимальной эффективностью, не отступать перед неудачами	Настойчивое стремление к достижению поставленной цели, умение сохранять оптимизм даже при неудачах. Сильная приверженность делу	Проявление инициативы, фокус на успешную работу, умение эффективно действовать в напряженной обстановке	
Способность к сопереживанию	Умение тактично относиться к чувствам других людей, стремление к взаимопониманию, открытость для общения, умение выслушивать других, чутко ощущать нюансы взаимоотношений в коллективе	Умение тактично относиться к чувствам других, умение работать в команде		Понимание чужих чувств и эмоций, способность к взаимодействию на эмоциональном уровне, умение прислушиваться к мнению других людей

Таблица 4.3 (окончание)

	Дульчевич и Хиггз (2000)	Гоулмен (1995, 1996, 1998)	Купер и Соваф (1997)	Штайнер (1997)
Общественные способности	Умение владеть собой, улаживать конфликты, делиться опытом, ощущать социальную ответственность, организовывать командную работу, находить компромиссы	Умение строить отношения в коллективе, убеждать других; открытость для общения, наличие опыта в создании команд исполнителей и руководителей ими	Умение мотивировать людей, превращать различия между ними в конструктивную энергию	Позитивная эмоциональная настроенность, умение восстанавливать нарушенные отношения

неизбежно испытывает проблемы при общении с другими людьми. Таким образом, эмоциональные способности имеют особое значение для выстраивания межличностных отношений.

### Интеллектуальные способности

Интеллектуальные способности человека относятся к сфере его рационального сознания. Согласно определению, приведенному в словаре Webster, *«интеллект — способность человека к приобретению знаний, к рациональному или высокоорганизованному использованию собственного разума»*. Интеллектуальные способности включают преимущественно способности к логическому, рациональному мышлению, в частности, умение понимать, анализировать и выносить суждения. Умение планировать и организовывать свои действия также относится к интеллектуальным способностям. Традиционные оценки IQ и школьные отметки обычно имеют своей целью проверку интеллектуальных способностей. Письменные инструкции по эксплуатации разнообразных машин и оборудования также требуют от пользователей соответствующих способностей к рациональному и логическому мышлению. Интеллектуальными способностями должны обладать исполнители, применяющие известные инструменты управления качеством.

Принципиальные различия между интеллектуальными и эмоциональными способностями человека были представлены в ряде обзорных статей, подтвердивших значение именно эмоциональной составляющей человеческих способностей. Например, Гоулмен<sup>96,97</sup> доказал, что эмоциональные способности являются доминирующими в ряду факторов, определяющих успехи человека. По данным Купера и Совафа, интеллектуальные способности сотрудников лишь на 4% определяют успешность предприятия, а эмоциональные способности — на 90%<sup>98</sup>. Аналогичные результаты были получены в исследованиях Мартинеса

(Martinez)<sup>99</sup>, Дульчевича и Хиггза<sup>100</sup>. Эти результаты интересны прежде всего тем, что ранее значение эмоциональных способностей людей обычно недооценивалось, если вообще не игнорировалось.

Существует группа исследователей, доказывающих, что успешность работы предприятия определяется сочетанием интеллектуальных и эмоциональных способностей его сотрудников, что необходимо учитывать при анализе деятельности<sup>101,102</sup>. Авторы согласны с этой точкой зрения.

## Базовые ценности

В рассматриваемом контексте базовые ценности отождествляются с моральными добродетелями<sup>103,104</sup>. К ним относятся представления человека о добре и зле, стремление и умение делать добро, его привычки мыслить, чувствовать и действовать определенным образом<sup>105-107</sup>.

Моральные добродетели определяют, чем руководствуется человек в поисках смысла жизни и в своих поступках. Представления о моральных добродетелях во многом совпадают с классическими взглядами на мораль и поведение человека, начиная с древнейших времен (Конфуций, Мен Цзу и Хун Ци<sup>108</sup>, Платон и Аристотель) до наших дней.

Полагая, что базовые ценности глубоко укоренены в любой культуре, естественно также предположить, что «они меняются редко, а то и никогда»<sup>109</sup>. Однако из этого предположения отнюдь не следует, что человек автоматически придерживается базовых ценностей. У него могут быть разнообразные причины забывать об их значении и важности, в результате чего эти ценности не находят практического воплощения.

Считается, что люди обязаны придерживаться базовых ценностей в отношениях между собой. В противном случае осложняется общение между людьми и утрачивается мотивация к совместной работе ради достижения общих целей. Каждому человеку хочется, чтобы другие проявляли по отношению к нему уважение, были справедливы и честны, и все люди нуждаются в любви и заботе. Подобные желания столь же естественны, как и потребность в пище, одежде, жилище и т.д. Если человек не придерживается этих принципов в своем поведении, то конечным результатом становятся невозможность взаимоотношений с другими людьми и саморазрушение личности<sup>110</sup>.

Для того чтобы подвести итог, обратимся к примеру почти 50-летней давности, иллюстрирующему, насколько важна для человека любовь окружающих<sup>111</sup>. Спиз (Spitz) в течение ряда лет вел наблюдения за содержанием 97 детей в возрасте от трех месяцев до трех лет в приюте для сирот, экономическое положение которого было настолько плачевным, что средств хватало на минимальное число обслуживающего персонала для удовлетворения только биологических потребностей воспитанников — кормления, мытья, смены пеленок. Некому было ежедневно

общаться с детьми, чтобы те постоянно ощущали любовь и заботу. На третьем месяце жизни у них стали проявляться признаки отклонений в развитии. Дети постоянно плакали, а обслуживающий персонал «успокаивал» их только криком и грубостью. Уже в первый год из-за отсутствия любви и внимания в приюте умерло 27 младенцев, а на второй год жизни скончалось еще семеро. В конечном итоге из 97 детей выжил всего 21 ребенок, но большинство из них страдали различными серьезными отклонениями в умственном развитии.

Авторы считают, что приведенный пример служит хорошим доказательством справедливости их предположения о том, что стремление к удовлетворению духовных потребностей является столь же врожденным, как и любые другие человеческие потребности.

## Преданность делу как проявление оптимальной мотивации

Как указывалось ранее, интеллектуальные и эмоциональные способности людей наряду с базовыми ценностями и другими составляющими, необходимыми для удовлетворения их биологических потребностей, служат главными факторами, формирующими мотивацию. Иными словами, как следует из трехмерной модели, уровень индивидуальной мотивации работников определяется совокупностью трех групп факторов — биологических, интеллектуальных и духовных.

Высокий уровень вовлеченности — это состояние человека, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе или действиям в интересах организации. В этом состоянии человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи. В литературе подобное состояние принято называть *эмоциональной вовлеченностью*<sup>112</sup>.

Состояние эмоциональной вовлеченности, достигшей уровня преданности делу, можно также описать как «стремление работника отдать всю свою энергию организации и быть ей преданным». Возможно и другое состояние исполнителей, которое можно назвать *вовлеченностью по необходимости*<sup>113,114</sup> или состоянием *пассивной мотивации*<sup>115</sup>. В этом случае исполнитель выполняет заданную работу потому, что это необходимо, или по приказу.

В нашем определении понятия «вовлеченность» акцентировано внутреннее состояние исполнителя — ощущает ли он возникшую ситуацию как позитивную и испытывает ли внутреннюю мотивацию к выполнению поставленной задачи, или он рассматривает эту ситуацию как негативную для себя, в которой мотивация может быть только внешней. В ситуации внешней мотивации человек воспринимает необходимость выполнения порученной работы как неизбежность или способ получения соответствующего вознаграждения в виде заработной платы и других материальных благ. С другой стороны, в ситуации, когда человек мотивирован внутренне, процесс выполнения работы доставляет ему удовольствие и сам по себе

служит достаточным вознаграждением, причем не меньшим, чем ее результат. В этой ситуации человек трудится ради собственного удовлетворения и находится в состоянии «полета»<sup>116,117</sup>, или «мю» по терминологии дзен-буддизма<sup>118,119</sup>.

Заметим, что обеспечение вовлеченности работников, достигающей уровня преданности, не является самоцелью. Выше уже отмечалось, что такой уровень вовлеченности следует скорее рассматривать как состояние оптимальной мотивации, которое само по себе служит мощной движущей силой для получения дополнительных результатов.

В следующем разделе представлены описание методики и результаты эмпирического исследования влияния различных факторов на уровень мотивации и вовлеченности сотрудников, которое основывалось на теоретических положениях, рассмотренных в предыдущих разделах.

### Пример экспериментального выявления факторов, определяющих уровень вовлеченности исполнителей

Danfoss является одной из крупнейших в Дании промышленных компаний, в которой работает около 17 тыс. сотрудников. В 1999 г. компания начала проводить исследования, целью которых было выявление наиболее значимых факторов, определяющих вовлеченность и лояльность работников. При этом в соответствии с теоретическими рассуждениями, рассмотренными ранее в настоящей главе, предполагалось, что на уровень вовлеченности сотрудников влияют следующие группы факторов:

- 1) базовые ценности;
- 2) базовые индивидуальные способности;
- 3) отношения с сотрудниками.

Согласно теории, на индивидуальном уровне факторы, относящиеся к первым двум группам, подвержены сильному влиянию коллег и менеджеров высшего и среднего звена. С другой стороны, эти две группы факторов во многом определяют отношения между сотрудниками.

В ходе исследования был проведен опрос 331 менеджера среднего звена из 10 подразделений компании. Для изучения и оценки уровня их вовлеченности применялась анкета, содержащая 82 вопроса<sup>120</sup>. Обработка полученных ответов позволила выявить перечисленные ниже 17 основных факторов, наиболее сильно влияющих на вовлеченность менеджеров среднего звена в дела компании. *Базовые ценности*

Открытость и позитивный характер рабочей обстановки в компании.

Признание и соответствующая оценка со стороны непосредственного руководителя.

Доверие и уважительное отношение непосредственного руководителя.

Справедливость непосредственного руководителя.

Непосредственный руководитель создает мотивацию к работе личным примером своего поведения и отношения к делу.

*Базовые индивидуальные способности*

Менеджмент компании привержен идее непрерывного совершенствования.

Непосредственный руководитель обладает должной квалификацией.

Активное участие в планировании работы подразделения.

*Отношение с сотрудниками*

Умение правильно общаться с большинством сотрудников подразделения.

Умение видеть в людях положительные качества.

Склонность доверять людям до тех пор, пока не будет серьезных причин отказать им в доверии.

Уважение к коллегам.

*Оценка собственной вовлеченности и лояльности*

Я самореализуюсь через мою работу.

Я стараюсь использовать в работе все свои умения и способности.

Выполнение своей работы наилучшим образом служит для меня предметом гордости.

Я остаюсь работать в компании, поскольку поиск нового места работы для меня слишком обременителен.

Я иду на работу с радостью.

Результаты анализа собранных данных представлены на рис. 4.1 в виде модели. Из представленной модели очевидна важность базовых ценностей, которые непосредственно очень сильно влияют на базовые индивидуальные способности и опосредствованно через эти способности и отношения с людьми воздействуют на результирующую характеристику — вовлеченность менеджеров среднего звена. Кроме того, имеется также достаточно сильная непосредственная связь между базовыми ценностями и вовлеченностью. Итак, представленная модель со всей очевидностью подтверждает справедливость гипотезы о том, что при изучении вовлеченности сотрудников нельзя игнорировать базовые ценности, которыми они руководствуются. Достоверность объяснения моделью статистических данных составляет 0,82.

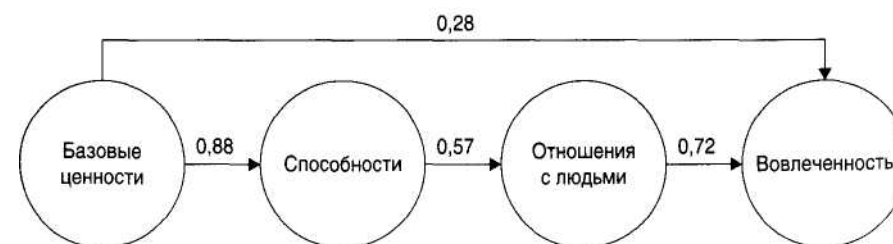


Рис. 4.1. Модель оценки взаимного влияния факторов.



Анализ данных показал, что повышение оценки базовых ценностей до одного пункта влечет ожидаемое повышение оценки базовых способностей до 0,88 пункта, т.е. оценка влияния этого фактора (IS) равна 0,88. Соответственно для влияния базовых индивидуальных способностей на отношения с людьми IS = 0,57, а для влияния последних на вовлеченность IS = 0,72. Из рис. 4.1 также следует, что оценка непосредственного влияния базовых ценностей на вовлеченность IS = 0,28.

Все полученные оценки взаимного влияния факторов должны быть подвергнуты углубленному анализу с целью выявления причинно-следственных связей между ними. Кроме того, 17 выявленных наиболее значимых факторов и полученные значения их оценок должны быть обсуждены с работниками. При этом следует использовать аргументы, подтвержденные теоретическими исследованиями, позволяющие обоснованно принять или отвергнуть те соображения, которые высказываются людьми в процессе обсуждений. Необходимость такого подхода была аргументирована Демингом в его концепции «Знаний о знаниях»<sup>121</sup>.

Некоторые новые теоретические представления о значении человеческого фактора при управлении качеством, представленные в настоящей главе, заимствованы из работы Пак Дальгаард (Park Dahlgaard)<sup>122</sup>.

Из проведенного исследования следует вывод о том, что в компании при найме на работу новых сотрудников и обучении и повышении квалификации уже работающих следует уделять особое внимание базовым ценностям, которые те разделяют. Другой важный вывод заключается в том, что недостаточно уделять внимание только базовым индивидуальным способностям персонала. Программы подбора, обучения и повышения квалификации сотрудников должны в равной степени быть нацелены как на развитие надлежащих базовых ценностей, так и индивидуальных способностей. Только при этом условии можно добиться требуемых результатов в части взаимоотношений между сотрудниками и повышения их вовлеченности в дела компании. Если же базовыми ценностями в компании пренебрегают, то высок риск того, что индивидуальные способности людей не будут использоваться с должной эффективностью, нужные отношения между ними не сформируются и не будет достигнут надлежащий уровень вовлеченности.

## Обеспечение делового совершенства организации

Ныне многие организации стремятся к деловому совершенству, но далеко не всем из них удается добиться достижения поставленной цели. Вероятно, это обусловлено отсутствием у руководства компаний глубокого понимания реального содержания понятия делового совершенства. Начиная с 1982 г. было немало попыток дать определение этому понятию и предложить критерии для его оценки. Одной из последних таких попыток стало предложение использовать для выделения действительно совершенных организаций совокупность ключе-

вых характеристик, описывающих те возможности, которыми такие совершенные организации обладают, что позволяет им добиваться отличных результатов. В 1998 г. Британский фонд качества в отчете по вопросам оценки делового совершенства организаций предложил воспроизводимый ниже перечень таких характеристик (критериев):

1. Приверженность руководства к деловому совершенству.
  2. Эффективное стратегическое планирование.
  3. Гуманизация производственных отношений.
  4. Участие сотрудников в определении целей, миссии и задач организации, доведение последних до каждого сотрудника.
  5. Управление бизнес-процессами и их совершенствование.
  6. Постоянное обеспечение внедрения принципов делового совершенства.
  7. Воспитание корпоративной культуры, ориентированной на прямое и косвенное удовлетворение запросов и нужд потребителей.
  8. Подтверждение приверженности к соблюдению требований по охране окружающей среды.
  9. Распространение передового опыта внутри компании — неуклонное правило.
- Схожие перечни характеристик делового совершенства организаций, обеспечивающего долговременное сохранение конкурентоспособности, можно встретить в ряде других литературных источников<sup>123</sup>. Подобные перечни могут оказаться полезными для менеджеров, которых заинтересовали проблемы совершенствования. Однако следует учитывать, что многие из этих характеристик взаимосвязаны и зависят от факторов, которые необходимо выявить и воздействовать на них до того, как пытаться привести организацию в соответствие с критериями делового совершенства. (Например, критерии 2, 3, 4 и 7 в приведенном выше перечне.) Кроме того, характеристики, связанные с человеческой составляющей делового совершенства, заметно влияют на многие другие критерии из этого перечня.

По мере роста признания того, что сотрудники представляют самый ценный капитал любой организации<sup>124-126</sup>, становится все более актуальной необходимость нового, гуманизированного определения делового совершенства. Подобное определение должно ясно указывать на то, что основным условием делового совершенства организации служит наличие в ней совершенных работников, поскольку «люди должны быть главным содержанием ее политики»<sup>127,128</sup>, и «совершенствование сотрудников является неперенным и первостепенным условием делового совершенства»<sup>129</sup>.

Авторы данной главы в свое время предложили новое определение совершенства организации, известное как «определение 4P\*», в котором главенствует

Обозначение 4P принято потому, что все английские наименования перечисленных четырех составляющих совершенства начинаются с латинской буквы «р». - *Примеч. пер.*

человеческая составляющая. Согласно этому определению, совершенная организация должна располагать совершенными:

- работниками;
- партнерскими отношениями;
- производственными процессами;
- производимой продукцией и предоставляемыми услугами.

Это определение основано на признании того, что развитие человеческих ресурсов должно быть главной составляющей любых действий, направленных на совершенствование организаций. Поэтому главным приоритетом любой стратегии повышения качества и обеспечения делового совершенства организации должно быть внедрение идей качества в сознание людей, что становится основой и катализатором для совершенствования партнерских отношений, производственных процессов и продукции". Что это означает на практике? Для того чтобы получить ответ на поставленный вопрос, необходимо изучать природу человека, его потребности, психологию, а также влияние различных факторов на поведение людей, потому что реализация проекта под названием «внедрение идей качества в сознание человека» возможна только при условии хорошего знания людей и их психологии<sup>131</sup>.

Предполагается, что главным предварительным условием для достижения организацией делового совершенства в соответствии с определением 4Р должно быть ее умение сбалансированным образом удовлетворять духовные и интеллектуальные запросы сотрудников.

Очевидно, что базовые ценности и базовые индивидуальные способности имеют отношение к первым двум составляющим совершенства организации — ее сотрудникам и партнерами. Однако не уделяя должного внимания базовым ценностям и базовым индивидуальным способностям сотрудников, сложно рассчитывать на достижение совершенства и в двух других составляющих — производственных процессах и выпускаемой продукции, для обеспечения качества которых требуются определенные интеллектуальные способности исполнителей.

Таким образом, первой и главной задачей стратегии организации в области качества должно быть внедрение идей качества в сознание и поведение работников посредством развития базовых ценностей и базовых индивидуальных способностей. Внедрение такой стратегии в организации должно происходить в двух направлениях — сверху вниз и снизу вверх<sup>132,133</sup>. За выработкой стратегии должно следовать развертывание соответствующей политики, в которой предусмотрено решение задач качества на следующих трех уровнях:

- 1) индивидуальном (на уровне отдельных исполнителей);
- 2) групповом (на уровне команд исполнителей);
- 3) уровне организации в целом.

При выработке стратегии в области качества жизненно важно обеспечить сбалансированность внимания, уделяемого базовым ценностям и базовым индиви-

дуальным способностям. Также важно соблюсти необходимое равновесие между обеими составляющими базовых индивидуальных способностей — эмоциональной и интеллектуальной.

Эффективная стратегия в области качества, нацеленная на улучшение всех четырех составляющих совершенства организации (4Р), должна создаваться с учетом анализа взаимосвязей между указанными тремя уровнями и факторов, действующих на каждом из них. На рис. 4.2 проиллюстрированы указанные зависимости и представлена модель формирования делового совершенства на всех уровнях организации. Этот процесс начинается с создания совершенного руководства организации, включающего подбор, обучение и повышение квалификации руководителей, придерживающихся базовых ценностей и обладающих базовыми индивидуальными способностями. Следующий этап состоит в подборе и обучении исполнителей. Применительно к формированию базовых ценностей следует отметить, что от поведения руководителей зависит, станут ли такие элементы базовых ценностей, как, например, доверие и уважение к людям, открытость и т.д., составными частями корпоративной культуры организации.

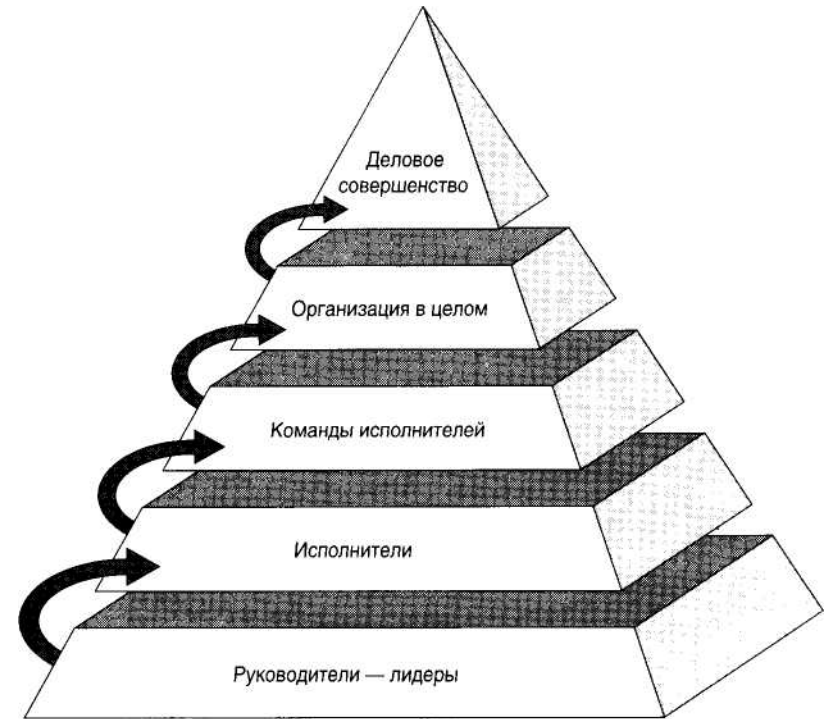


Рис. 4.2. Модель формирования делового совершенства.

Формирование команд исполнителей означает, что будут организованы и обучены группы сотрудников, способных надлежащим образом выполнять порученные работы, разделяющих соответствующие базовые ценности и обладающих необходимыми базовыми индивидуальными способностями.

Построение совершенной организации означает, что ее руководители, отдельные работники и команды исполнителей способны в повседневной деятельности соблюдать базовые ценности и применять свои способности с целью соблюдения принципов непрерывного совершенствования организации и постоянного сосредоточения внимания на реализации ее миссии, целей и стратегии.

Общую идею формирования делового совершенства, представленную на рис. 4.2, дополняют и уточняют блок-схемы, изображенные на рис. 4.3 и 4.4.

Когда заходит речь о нуждах, ценностях и мотивации работников, обычно имеют в виду базовые индивидуальные способности и разделяемые всеми базовые ценности, которые мотивируют всех сотрудников разделять цели организации. Основная из этих целей — реализация организацией своей миссии. Но если включить в рассмотрение все заинтересованные стороны, чьи интересы зависят от деятельности организации и которые вправе рассчитывать на адекватное признание их нужд, то мотивация должна быть усилена (рис. 4.3). В противном случае она будет снижаться.

Согласно схеме, приведенной на рис. 4.3, цикл начинается с формулирования руководителем деловых предложений организации. В зависимости от того, насколько эти предложения отвечают потребностям, ожиданиям и базовым ценностям работников, они могут стать мотивирующим фактором, формирующим их

позитивное поведение, приносящее пользу организации. Если организация способна признавать вклад, вносимый работниками (создавать ценности для сотрудников как заинтересованной стороны), то их мотивация растет, эффективность цикла повышается и все сотрудники разделяют ценности организации.

На рис. 4.4 показано, что базовые ценности и базовые индивидуальные способности сотрудников могут быть развиты и более полно реализованы посредством обучения и тренировок. Кроме того, как следует из представленной схемы, будучи правильно направляемыми, базовые индивидуальные способности сотрудников постепенно перерастают в возможности организации, а их базовые индивидуальные способности становятся ее общими ценностями, определяющими коллективное поведение ее персонала, которое принято называть «стилем работы организации». Сочетание базовых индивидуальных способностей и базовых ценностей определяет уровень совершенства организации и полноту удовлетворения ею потребностей всех заинтересованных сторон.

В следующем разделе приводятся некоторые практические рекомендации по составлению программ обучения и повышения квалификации сотрудников, необходимых для усиления их мотивации и вовлеченности в дела организации, а следовательно, и для достижения ею делового совершенства. К. Исикава считал, что обеспечение качества начинается, продолжается и заканчивается обучением сотрудников. Авторы придерживаются аналогичного мнения и в части достижения организациями делового совершенства.

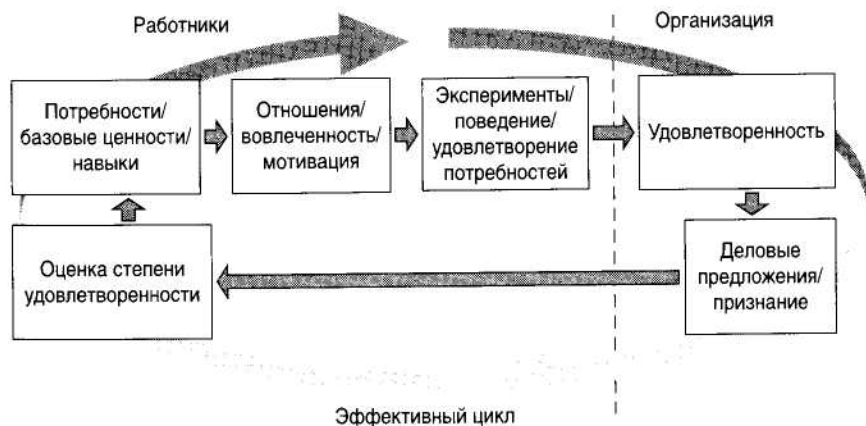


Рис. 4.3. Эффективный цикл формирования приверженности сотрудников интересам организации (предложен Тито Конти).

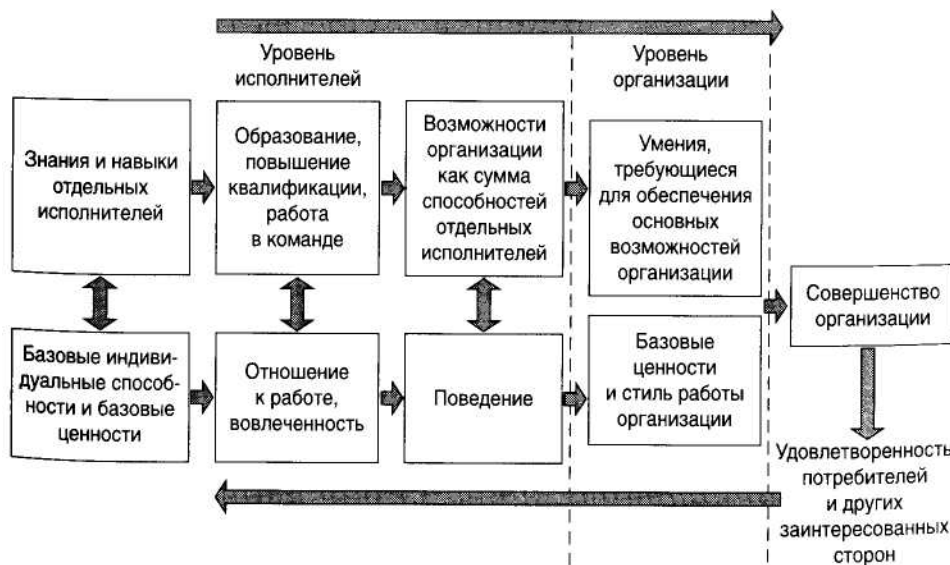


Рис. 4.4. От индивидуального совершенства работников к деловому совершенству организации (по Тито Конти).

## Практические рекомендации по обучению и повышению квалификации, необходимых для повышения уровня мотивации и вовлеченности сотрудников

Как отмечено выше, главным приоритетом при выработке стратегии достижения организациями делового совершенства должно быть внедрение идей качества в сознание сотрудников, что служит необходимым фундаментом для совершенствования партнерских отношений, производственных процессов и продукции компании в интересах ее потребителей. С этой целью необходимо разработать программы непрерывного обучения и повышения квалификации сотрудников без отрыва от производства. Для того чтобы повысить качество работы и качество жизни сотрудников, такие программы должны быть ориентированы на развитие базовых ценностей, а также индивидуальных базовых способностей.

Основой для повышения уровня мотивации и вовлеченности сотрудников служит политика руководства. Наиболее распространенной практикой является наделение работников полномочиями. Однако при этом следует помнить, что полномочиями необходимо научить пользоваться, а для этого требуется воспитать в них лидерские качества. Только таким образом в организации может сложиться команда лидеров, способная достигать намеченных общих целей.

На рис. 4.2 приведена пирамида совершенства, каждый блок которой включает в себя некоторый набор инструментов (базовых принципов), которыми должны владеть и уметь применять на практике как руководители, так и сотрудники, если они стремятся к созданию совершенной организации. Ниже приведен перечень таких инструментов без комментариев к ним, поскольку смысл каждого очевиден из наименования и вытекает из обзора литературы, содержащегося в предыдущих разделах главы. Некоторые идеи, касающиеся индивидуального совершенствования сотрудников и внедрения командной организации труда, заимствованы из японской программы обучения и повышения квалификации персонала компаний<sup>134-137</sup>.

### *Семь инструментов совершенствования руководства*

1. Наличие глубоких знаний о системе организации и сотрудниках.
2. Внимание к людям и поощрение за хорошую работу.
3. Доверие к людям, а не контроль над ними.
4. Выработка базовых ценностей и разъяснение их сотрудникам вместо проведения совещаний и детального расписания последовательности действий.
5. Умение советоваться с людьми относительно планов работы вместо контроля сроков исполнения.
6. Умение определять долгосрочные цели организации и конкретные планы их достижения вместо краткосрочных задач и внимания к сиюминутной выгоде.

7. Способность к инновациям вместо поддержания статус-кво во избежание риска. *Семь инструментов индивидуального совершенствования (самовоспитания)*

1. Четкие личные цели.
2. Объективное восприятие реальности и проявление творческой активности.
3. Стремление проявлять инициативу и брать на себя ответственность.
4. Фокус на позитивные стороны и умение извлекать уроки из неудач, добиваясь затем успехов.
5. Проявлять настойчивость, перенимать положительный опыт.
6. Не останавливаться на достигнутых результатах.
7. Знать свои сильные и слабые стороны и стремиться к совершенствованию.

### *Семь инструментов совершенствования командной работы*

1. Установление общих целей для всех членов команды (общности взглядов).
2. Распределение обязанностей между членами команды и единое понимание ее миссии (распределение ответственности).
3. Организация коллективной работы с учетом индивидуальных особенностей членов команды (разнообразие служит источником силы коллектива).
4. Совершенствование навыков общения: способность вести диалог и участвовать в обсуждении (умение проводить дискуссии и отстаивать свои позиции).
5. Соблюдение принципа взаимной выгоды (бенчмаркинг лучше конкуренции).
6. Умение квалифицированно применять известные методы управления качеством.
7. Умение квалифицированно применять новейшие методы управления качеством.

### *Семь инструментов совершенствования организации*

1. Ясное понимание деловых целей и наличие четких планов их достижения.
2. Умение реализовывать планы (политику).
3. Внедрение процессного подхода к управлению.
4. Обеспечение необходимого обучения и повышения квалификации персонала.
5. Обеспечение мотивации и вовлеченности сотрудников.
6. Проведение самооценки для выявления текущего состояния организации.
7. Проведение необходимых действий по результатам самооценки.

## Заключение

Концепции базовых ценностей и базовых индивидуальных способностей сформулированы с учетом такого понятия, как удовлетворение человеческих потребностей. Базовые ценности были рассмотрены во взаимодействии с духовными потребностями, а базовые индивидуальные способности — с возможностью удовлетворения человеком его интеллектуальных потребностей.

Было доказано, что современные теории и схемы, применяемые при изучении мотивации и вовлеченности, игнорируют эмоциональную составляющую удовлетворения человеческих потребностей, или индивидуальные ценности. Приведенные в данной главе эмпирические выводы убеждают в том, что эта составляющая, в большей или меньшей степени не учитываемая в современных теориях, — важнейший фактор для понимания природы лояльности и вовлеченности работников. Авторами предложена трехмерная модель («Тринити-модель»), позволяющая учесть наряду с традиционно рассматриваемыми двумя составляющими мотивации также и это, третье ее измерение.

Рассмотренные в данной главе результаты одного из экспериментальных исследований указывают на то, что базовые ценности представляют наиболее важные, скрытые параметры модели, описывающей отношения между людьми, их лояльность и вовлеченность в дела организации.

## Ссылки и примечания

- <sup>1</sup> K. Matsushita. As I See It. Tokyo: PHP Institute, 1989.
- <sup>2</sup> J. P. Corrigan The Art of TQM // Quality Progress (July 1995).
- <sup>3</sup> R. Evans Perspectives in Defense of TQM // The TQM Magazine 7, no.1 (1995).
- <sup>4</sup> R. D. Dobbins. A Failure of Methods, Not Philosophy // Quality Progress (July 1995).
- <sup>5</sup> K. B. Hendricks and V. Singhal Don't Count TQM Out // Quality Progress (April 1999).
- <sup>6</sup> D. Y. Shin, J. G. Kalinowski, and G. A. El-Enein Critical Implementing Issues in Total Quality Management // Advanced Management Journal (winter 1998).
- <sup>7</sup> S. M. Park Dahlgaard. From Ancient Philosophies to TQM and Modern Management Theories. Linkuping: Linkuping University Press, 2000.
- <sup>8</sup> S. M. Park Dahlgaard, B. Hellgren, and B. Bergman. Reflection on TQM for the New Millenium in The Best on Quality, vol. 11. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2001.
- <sup>9</sup> S. M. Park Dahlgaard, The Human Dimension in TQM — Learning, Training, and Motivation. Linkuping: Linkuping University Press, 2002.
- <sup>10</sup> D. Goss, Human Resource Management — The Basics. London: Thomson Business Press, 1997.
- <sup>11</sup> See note 9.
- <sup>12</sup> I. Nonaka and H. Takeuchi, Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- <sup>13</sup> W. E. Deming, New Economics. Cambridge: Center for Advanced Engineering Study, 1993.
- <sup>14</sup> S. Hildebrandt et al. Quality Culture and TQM. Total Quality Management 2, no. 1 (1991).
- <sup>15</sup> R. Daft and A. Y. Lewin. Where are the Theories for the New Organizational Forms? Organizational Science 4 (1993).
- <sup>16</sup> G. L. Stewart and K. P. Carson. Moving beyond the Mechanistic Model: An Alternative Approach to Staffing for Contemporary Organizations. Human Resource Management Review 7, no. 2 (1997).
- <sup>17</sup> E.J. M. Shafritz and J. S. Ott. Classics of Organization Theory. London: Harcourt College Publishers, 2001.
- <sup>18</sup> See note 7.
- <sup>19</sup> See note 9.
- <sup>20</sup> See note 17.
- <sup>21</sup> G. Morgan, Images of Organization. London: Sage Publications, 1997.
- <sup>22</sup> Park Dahlgaard S. M. Fra Kain til Abel og Gladen I Arbejdet. Ledelse I Dag 32 (in Danish) (winter 1998).
- <sup>23</sup> Park Dahlgaard S. M. and Y. Kondo. Reconceptualization of Human Needs and Motivation — A Need for a New Renaissance in The Best on Quality, vol. 11. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2000.
- <sup>24</sup> Maslow A. Motivation and Personality. New York: Harper, 1954.
- <sup>25</sup> J Campbell. P. et al. Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness. New York: McGraw-Hill. 1970.
- <sup>26</sup> DeCotiis T. A. and Summers T. P. A Path Analysis Model of the. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment // Human Relations 40 (1987).
- <sup>27</sup> Deci E., Connell J., and Ryan R. Self-Determination in a Work Organization // Journal of Applied Psychology 74 (1989).
- <sup>28</sup> Ford M. Motivating Humans — Coals, Emotions, and Personal Agency Beliefs. London: Sage Publications, 1992.
- <sup>29</sup> Ibid.
- <sup>30</sup> See note 23.
- <sup>31</sup> Collins J. C and Porras J. I. Building Your Company's Vision // Harvard Business Review 74, no. 5 (1996).
- <sup>32</sup> Covey S. The Seven Habits of Highly Effective People. New York: The Free Press, 1989.
- <sup>33</sup> Anderson C Values-Based Management // Academy of Management Executive 11, no. 4 (1997).
- <sup>34</sup> Becker T. Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness // Academy of Management Review 23, no. 1 (1998).

- <sup>35</sup> Shamir B. Calculations, Values, and Identities: The Sources of Collectivistic Work Motivation // *Human Relations* 43, no. 4 (1990).
- <sup>36</sup> Fukuyama F. *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton, 1995.
- <sup>37</sup> Putnam R. D. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life // *American Prospect* 13 (1993).
- <sup>38</sup> Nahapiet J. and Ghoshal S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage // *Academy of Management Review* 23, no. 2 (1998). <sup>39</sup> J Dahlgaard, J. Kanji G. and K. Kristensen. *Fundamentals of Total Quality Management*. London: Chapman & Hall, 1998. <sup>40</sup> See note 36.
- <sup>41</sup> Gambetta D. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford, Basil Blackwell, 1988.
- <sup>42</sup> See note 37.
- <sup>43</sup> Ring P. S. and Van de Ven A. Structuring Cooperative Relationships between Organizations // *Strategic Management Journal* 13 (1992).
- <sup>44</sup> Tyler T. R. and Kramer R. M. *Whither Trust? in Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.
- <sup>45</sup> Mishra A. K. Organizational Responses to Crises: The Centrality of Trust in Trust in Organizations: *Frontiers of Theory and Research*, eds. R. M. Kramer and T. M. Tyler Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- <sup>46</sup> Sparrow P. and Marchington M. *Human Resource Management — The New Agenda*. London: Prentice Hall, 1998.
- <sup>47</sup> Leventhal G. What Should Be Done with Equity Theory? in *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, eds. K. Gergen et al. New York: Plenum Press, 1980.
- <sup>48</sup> Cohen R. Procedural Justice and Participation // *Human Relations* 38, no. 7 (1985).
- <sup>49</sup> Lind E. and Tyler T. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press, 1988.
- <sup>50</sup> See note 27.
- <sup>51</sup> Frey B. On the Relationship between Intrinsic and Extrinsic Motivation // *International Journal of Industrial Organization* 15 (1997).
- <sup>52</sup> Sansone C. A Question of Competence: The Effects of Competence and Task Feedback on Intrinsic Interest // *Journal of Personality and Social Psychology* 51, no. 5 (1986).
- <sup>53</sup> See note 48.
- <sup>54</sup> Wiersema U. The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis // *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65 (1992).
- <sup>55</sup> See note 27.
- <sup>56</sup> Goleman D. What Makes a Leader? // *Harvard Business Review* 6 (Nov.-Dec. 1998).
- <sup>57</sup> Kelley H. H. and J Thibaut. W. Self-interest, Science, and Cynicism // *Journal of Social and Clinical Psychology* 3 (1985).
- <sup>58</sup> Rusbult C E. and Arriaga X. B. Interdependence in Personal Relationships in *The Social Psychology of Personal Relationships*, eds. W. Ickes and S. Duck. London: John Wiley & Sons, 2000.
- <sup>59</sup> See note 22.
- <sup>60</sup> See note 9.
- <sup>61</sup> Traditionally, the spiritual dimension has been treated as a field of ethics and morals that includes a core set of values and beliefs.
- <sup>62</sup> Selznick P. *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row, 1957.
- <sup>63</sup> Nelson R. R. and Winter S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- <sup>64</sup> G. Dosi, Teece D. J. and S. G. Winter, *Toward a Theory of Corporate Coherence in Technology and the Enterprise in a Historical Perspective*, eds. G. Dosi, R. Giametti, and P. A. Toninelli. Oxford: Oxford University Press, 1991.
- <sup>65</sup> Collis D. J. A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry // *Strategic Management Journal* 12 (1991).
- <sup>66</sup> Nanda A. *Resources, Capabilities, and Competencies in Organizational Learning and Competitive Advantage*, eds. B. Moingeon and A Admondson. London: Sage Publications, 1996.
- <sup>67</sup> Prahalad C. K. and Hamel G. The Core Competence of a Corporation // *Harvard Business Review* 3 (May-June 1990).
- <sup>68</sup> Prahalad C. K. and Hamel G. *Competing for the Future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- <sup>69</sup> Ibid, 199, 204.
- <sup>70</sup> See note 64.
- <sup>71</sup> See note 67.
- <sup>72</sup> See note 68.
- <sup>73</sup> Boulter N. et al., *People and Competencies*. London: Kegan Page, 1996.
- <sup>74</sup> Ibid.
- <sup>75</sup> See note 9.
- <sup>76</sup> Martinez M. N. The Smart that Count // *HR Magazine* 42, no. 11 (1997).
- <sup>77</sup> Cooper K. R. and Sawaf A. *Executive EQ — Emotional Intelligence in Business*. London: Orion Business Books, 1997.
- <sup>78</sup> See note 76.
- <sup>79</sup> Goleman D. *Emotional Intelligence — Why It Can Matter More Than IQ*. London: Bloomsbury, 1995.
- <sup>80</sup> See note 56.
- <sup>81</sup> See note 79.
- <sup>82</sup> See note 56.
- <sup>83</sup> See note 77.
- <sup>84</sup> Dulciewicz V. and Higgs M. Can Emotional Intelligence Be Measured and Developed? *Leadership and Organization // Development Journal* 20, no. 5 (1999).
- <sup>85</sup> Dulciewicz V. and Higgs M. Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study // *Journal of Managerial Psychology* 15, no. 4 (2000).
- <sup>86</sup> Salovey P. and Meyer J. D. Emotional Intelligence // *Imagination, Cognition, and Personality* 9 (1990).
- <sup>87</sup> See note 77.
- <sup>88</sup> See note 85.
- <sup>89</sup> See note 79.
- <sup>90</sup> See note 56.
- <sup>91</sup> See note 79.
- <sup>92</sup> See note 56.
- <sup>93</sup> See note 77.
- <sup>94</sup> See note 85.
- <sup>95</sup> See note 77.
- <sup>96</sup> See note 79.
- <sup>97</sup> See note 56.
- <sup>98</sup> See note 77.
- <sup>99</sup> See note 76.
- <sup>100</sup> See note 85.
- <sup>101</sup> See note 84.
- <sup>102</sup> See note 85.
- <sup>103</sup> Hartman L. P. *Perspectives in Business Ethics*. London: McGraw-Hill, 1998.
- <sup>104</sup> McEwan T. *Managing Values and Beliefs in Organizations*. London: Prentice Hall, 2001.
- <sup>105</sup> See note 32.
- <sup>106</sup> Lickona T. *Educating for Character: Our Schools can Teach Respect*. New York: Bantam Books. 1992