

Н.Ф. Будиянский

МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОР УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТЬЮ

Традиционная модель управления внимание менеджера нацеливала почти исключительно на экономические цели. Новая модель, отражая растущую интеграцию экономических и социальных процессов, ставит в фокус внимание, вводит в круг целей менеджера и социальные задачи – обеспечение занятости, гуманизация условий труда, расширение участия в управлении и другое. Для того чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию. И только при соответствующих мотивациях можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач.

Мотивационный подход давно разрабатывается в зарубежной и отечественной психологии.

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впервые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшить свое материальное положение. Но А. Смит разумел, прежде всего, мотивацию предпринимателя, что же касается мотивации рабочих, участников производственного процесса, то она А. Смита не интересовала совсем.

Этот пробел был восполнен американским теоретиком организации Ф. У. Тейлором. Создатель научной организации труда (НОТ) утверждал, что рабочими управляют только инстинкты удовлетворения потребностей (физиологического уровня, поэтому их можно "приводить в действие" с помощью элементарных стимулов). По глубокому убеждению Тейлора, труд не предусмотрен биологической природой человека, поэтому каждый работает только по необходимости. Каждый стремится работать поменьше, а получать побольше, на что предприниматель должен отвечать политикой "платить поменьше, а требовать больше". Принудительная сила администратора — главный мотор производства и главная мотивация к труду. Именно это положение было положено у Тейлора в основу разработанной им системы инструкций-предписаний, норм выработки и обоснования мотивации через почасовую оплату труда. Повременная оплата труда не позволяет работнику распоряжаться своим временем, администрация же задает темп труда, запрещая самовольные остановки и перерывы. Избыток рабочей силы, неполная занятость населения явились мощным стимулом повышения производительности труда и, конечно же, влияли на мотивацию работников.

Так продолжалось вплоть до 50-60-х годов, когда этот метод в рыночной экономике исчерпал себя. Отдельные же исследования мотивации, в основном в рамках психологии, не оказывали решающего влияния на управленческую практику предпринимателей. Положение стало меняться, когда возникшее в 30-е годы в США гуманистическое направление в управлении (Мэри Паркер Фоллет и

Элтон Мэйо с его знаменитыми Хоторнскими экспериментами) было обогащено исследованиями А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса и др. Потребности предпринимательства, управления, хозяйствования и социальные изменения в обществе стимулировали развитие теорий мотивации и исследований мотивационных механизмов. Своеобразным признанием этого явилось включение мотивации в качестве одной из важнейших функций управления, менеджмента в многочисленные пособия по предпринимательству и управлению.

Наиболее популярной из теорий мотивации в пособиях и работах по практическому менеджменту является концепция А. Маслоу (1908-1970). Он первый предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив своеобразную иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности.

Таким образом, согласно А. Маслоу, все потребности образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека. Потребности физиологические, в безопасности, называемые первичными, потребностями нижнего уровня, служат основанием для удовлетворения потребностей высшего порядка — социальных, в успехе, в самовыражении (самоактуализации). Потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично, потребности нижнего уровня.

Наряду с иерархией потребностей, предложенной А. Маслоу, в современных пособиях по менеджменту используются те дополнения, которые сделали к его классификации МакКленнард и Герцберг. Первый дополнил ее, введя понятия потребностей во власти, успехе и принадлежности к группе; второй выделил гигиенические факторы (размеры оплаты труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей). Кроме этих подходов российскому предпринимателю предлагается руководствоваться также следующими теориями мотивации: процессуальными, теорией ожидания, справедливости, моделью Портера-Лоулера о справедливом вознаграждении.

На основе анализа и обобщения исследований Герцберга и др. два английских ученых М. Вудкок и Д. Фрэнсис построили интересную таблицу, помогающую полнее использовать идеи мотивации для стимулирования эффективного трудового поведения. Полезно сравнить данную таблицу со схемой А. Маслоу. Она как бы продолжает пояснять, почему не дадут желаемого эффекта.

Регуляторы мотивации		
1. Рабочая среда	2. Вознаграждение	3. Чувство безопасности
Рабочее место. Уровень шума. Фоновое звучание музыки. Эргономика. Столовая. Дизайн. Удобства. Чистота. Физические условия работы.	Зарплата и прочие выплаты. Выходные. Дополнительные льготы. Системы медобслуживания. Социальные проблемы.	Опасение стать лишним. Ощущение своей принадлежности к компании. Уважение и одобрение окружающих. Приемлемый стиль управления. Отношения с окружающими. Осведомленность о том, как в компании обращаются с работниками.

Главные мотиваторы		
4. Личностное развитие	5. Чувство причастности	6. "Интерес и вызов"
Ответственность. Экспериментирование. Новый опыт. Возможности для обучения.	Владение информацией. Консультации. Совместное принятие решений. Коммуникация.	Интересные проекты. Развивающий опыт. Возрастающая ответственность. Обратная связь с продвижением к цели.

Теперь дадим некоторый комментарий к блокам в таблице Вудкока и Фрэнсиса.

1. Рабочая среда оказывает мощное влияние на работника, поэтому организациям не стоит жалеть средства и усилий на создание благоприятной обстановки для тружеников.

2. Вознаграждение сейчас обычно включает не только зарплату, но много других выплат, а также – выходные дни и особенно дополнительные выгоды: жилье, личное медицинское страхование, персональные автомобили, оплаченное питание и т.п.

3. Чувство безопасности. Это чувство связано с наличием работы, с отсутствием неуверенности в завтрашнем дне, с признанием и уважением окружающих, принадлежностью к группе и др.

4. Личностное развитие и рост. Ныне происходит (как уже сказано) эволюция взглядов менеджеров на отношение к личности. Если раньше главное внимание уделялось повышению квалификации работников, то теперь — развитию человеческих ресурсов, а в фирмах и на предприятиях создаются соответствующие службы. Признается, что вклад в личностное развитие работников имеет и экономическое и гуманитарное значение.

С учетом этого необходимо сказать о возникновении новой науки — акмеологии (от греч. "акмэ" — высшая степень чего-либо), изучающей состояние высшего взлета индивида. Природная одаренность, опыт прожитой жизни, запас физической прочности позволяют личности достигнуть в какой-то момент вершин своих возможностей.

Акмеология, анализируя всю совокупность характеристик зрелого человека, изучает и момент достижения им уровня мастерства. Высокий профессионализм — это не только яркое развитие

способностей, но и глубокие и широкие знания о соответствующей деятельности, нестандартное мышление и, конечно, сильная и устойчивая мотивационно-эмоциональная заряженность на осуществление именно данной деятельности и на достижение в ней неординарных результатов.

5. Чувство причастности к общему делу присуще каждому работнику, он хочет ощущать свою "нужность" организации, поэтому руководители должны по возможности давать работающим полную информацию, иметь отлаженную обратную связь, знать мнение о коренных вопросах производства.

6. "Интерес и вызов". Вудкок и Фрэнсис пишут, что большинство людей ищет такой работы, в которой бы содержался "вызов", которая бы требовала мастерства и не была слишком простой. Даже чисто исполнительские работы надо стремиться превратить в интересные, приносящие удовлетворение.

Факторы 1, 2 и 3 могут действовать как демотиваторы, если работники не удовлетворены ими, факторы 4, 5 и 6 могут увеличить заинтересованность работников и обеспечить организации крупные достижения.

Итак, рассматривая личность как объект управления, многие исследователи и практики признавали сложность и недостаточную изученность этого феномена. Здесь приведены лишь наиболее устоявшиеся представления о личности, о некоторых способах активизации ее поведения в процессе труда. Но нужно помнить, что личность зачастую не желает ощущать себя объектом чьего бы то ни было влияния, преднамеренного воздействия, что человек обычно стремится быть не пассивным участником совместной деятельности, а сознательным и активным существом, творящим и мир и самого себя.

ЛИТЕРАТУРА

1. Будиянский Н.Ф. Психология управления. – Одесса: Латстар, 2002.
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. – М., 1990.
3. Вудкок М., Фрэнсис Л. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. – М., 1991.

4. Маслоу А. Самоактуализация. Психология личности. Тексты. – М., 1992.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.
6. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л., 1986.

Подано до редакції 29.05.07