

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

В.А. СУМИН, к.э.н., доцент,
Донецкий национальный технический университет.

ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

В специальной литературе процесс управления в общей трактовке определяется как деятельность необходимая для того, чтобы сформулировать и обеспечить достижение цели или целей организации [1,с.46-52; 2,с.38; 3,с.95]. Большинство специалистов в области управления считают приемлемым следующее определение управления - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, который необходим при формулировании и достижении целей. При этом в определении не выделяют приоритеты этого процесса и, более того, не обозначают четких описаний составляющих этот процесс понятий (имен существительных); планирование, организация, мотивация, контроль. Приведенные четыре составляющие процесса одни называют управленческими функциями [2,с.38], другие – методами или способами [1,с.52; 3,с.98].

В литературных источниках, специальных документах и в общении широко используется понятие «деятельность», с помощью которого фиксируются занятия человека, его труд. Однако если обратиться к исходному слову, от которого образовано слово «деятельность», то можно убедиться в неточности общепринятого понимания этого слова. Глагол «деяться», ныне не употребляемый, использовался в значении «твориться», с выделением в действиях человека творчества, которое несет что-то новое, отличное от стереотипов обыденного труда [4,с.133].

Таким образом, управление являет собой творческую составляющую в действиях человека, то есть действия заведомо не расписанные во времени и пространстве и требующие формирования необходимой для решения задачи мыслеформы. Первичной в этом случае является мысль, которая в последующих действиях материализуется при решении конкретной задачи в виде

разработки способов и методов по использованию ресурсов, а также непосредственного потребления ресурсов. Такого характера деятельность присуща всем участникам процесса управления. Но при этом объемы творческой, мыслительной деятельности различны по уровням и должностным единицам системы управления. Минимальные объемы соответствуют первому, низовому уровню системы управления и первой должностной единице субординированной последовательности должностей системы управления [5,с.151]. Обозначение составляющих процесса управления словом «функция» не привносит в определение ничего нового, поскольку в переводе с латинского оно обозначает деятельность.

Таким образом, процесс управления представляет собой четыре не субординированных по значимости вида деятельности или функции. Однако эти функции можно разделить на две группы:

- планирование, организация, контроль – охватывают деятельность, связанную с формированием и эффективным использованием ресурсов организации;
- мотивация – представляет собой деятельность для побуждения членов организации к координированному, сознательному труду [2,с.31]. Выполненное распределение функции позволяет охарактеризовать функцию «мотивации» как общую для всех функций процесса управления, поскольку её реализация имеет место и при выполнении остальных трех функций процесса и обеспечивает эффективную деятельность организации (группы людей) для достижения целей.

Как и каким образом воздейство-

вать на людей для успешного выполнения задач организации?

Важнейшей парадигмой эффективной деятельности человека является продуктивность и расширение возможностей участия его в коллективной деятельности. В системе управления, которая является частью глобальной информационной сферы, деятельность человека представляет собой индивидуальные, самостоятельные умозаключения или мыслеформы, полученные в процессе информационного мышления. Однако чтобы мысль реализовать в конкретной деятельности необходимо приложить огромные усилия и, в первую очередь, в отношении личности. В социологии личность определяют достоинство, честь, моральные и гражданские принципы, инициативность, трудолюбие, способность к исполнению социальной роли и др. В системе управления определенные роли институционализированы. Например, трудиться продуктивно в течение рабочего дня, представлять результаты своего труда в заданные сроки, признавать цели группы (организации) как высшие цели, к которым это лицо сопричастно. Для выполнения социальной роли необходима побудительная причина, *motif* (фр.) – психическое явление, становящееся побуждением к действию. Мотив формируется на основе потребностей и непосредственно связан с целями деятельности. Мотив как внутреннее побуждение к действию связан с внешним побудительным фактором – стимулом и, как правило, отражает его. Мотивация, это процесс действия мотива, выражающая направленность личности, ценностные ориентации и определяющая её деятельность [6, с.70 - 71].

Потребность у Котлера- это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с личностью и культурным уровнем индивида (человека). Потребность побуждает в человеке ощущения недостатка в чем-либо и формирует его поведение на достижение цели. Степень удовлетворения, имеющая место по достижении цели, влияет на поведение чело-

века в сходных условиях в будущем [2, с.363].

В определенных ситуациях мы иногда слышим отдельные скептические оценки личности: «У него слишком большие запросы!» Суть скептицизма заключается в том, что недосказана следующая часть фразы: - «...не подкрепленные его способностями к деятельности, которая обеспечила бы их удовлетворение». В этом случае речь идет о потребности, которая предположительно не подкреплена личностными характеристиками и фактическими результатами деятельности в прошлом. Поскольку несоответствие в удовлетворении потребностей негативно влияет на результаты деятельности должностных лиц, в системе управления периодически проводится аттестация их деятельности.

В древних преданиях, народном эпосе, сказаниях, мифах, философских трактатах и религиозных учениях можно найти яркие примеры побуждения себя и других к определенному поведению или действию для достижения цели.

В древнекитайском трактате «ао дэ цзин» его автор Ли Эр призывает человека стряхнуть с себя оковы обязанностей и долга и вернуться к жизни близкой к природе. Вытекающий из Дао образ действий – уступчивость, покорность, отказ от желаний и борьбы, поскольку все окружающее человека пронизано энергией, а человеку остается лишь управлять телом в этом море энергии. В Ветхом Завете сформулирован аналогичный образ действий, который известен как десять Заповедей еврейскому народу. Отличие состоит в том, что место жизнеобеспечивающей энергии занимает Господь, Бог человека. Основная цель религиозных учений – отлучение человека от идеи развития, совершенствования и переориентация его на иные цели, например, достижения долголетия, торжество справедливости в загробном мире, научение добродетельной жизни и др. Достижение этих целей и является наградой, которая в реальном мире имеет весьма условную ценность или, говоря практическим языком, не может быть «пищей» для какой-либо деятельности. В целом религия

стремилась обуздать человека в деятельности, предлагая ему эфемерный пряник будущего блаженства, в наступлении которого верующий не имеет возможность убедиться. Иначе говоря, посредством религии формировалась личность способная быть благодарной за все, что позволяло ей выжить. Такой способ воздействия на человека получил название метод кнута и пряника.

С конца XIX века формируются школы управленческой мысли. Специалисты в области управления не отказались от метода кнута и пряника, но сделали его более эффективным, поскольку мотивация, направленная на повышение производительности труда более эффективна, чем мотивация благодарения за выживание. Это обстоятельство побудило специалистов в области управления развивать проблему мотивации в психологическом аспекте, на групповом и личностном уровнях. Проведенные на протяжении XX века исследования позволили дать определенные обобщения и теории мотивации, которые делят на две категории: содержательные и процессуальные [2, Гл.13].

Содержательные теории мотивации объединены общим, им присущим признаком побуждающим человека к действию. Это потребность, или нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребность, являясь внутренней при-

чиной активности личности, доминирует в мотивах и мотивации деятельности.

В соответствии с теориями мотивации прежде всего следует определить потребности, побуждающие людей к действию. Важно отметить, что существует огромное разнообразие человеческих потребностей, однако очень трудно определить, что считает ценным для себя конкретное лицо, поскольку понятия ценности специфично и относительно. Обычно опытным путем устанавливают, что более важно для работника, какая потребность должна быть удовлетворена и каким способом, повышением в должности, денежным вознаграждением, признанием лучшим работником организации и др.

В содержательных теориях мотивации вознаграждения разделены на внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение исполнитель (или руководитель) получает от самой работы, в результате которой формируется чувство её значимости, содержательности и за счет этого формируется у исполнителя чувство самоуважения. Внешнее вознаграждение возникает в связи с причастностью работника к общему делу организации, а само вознаграждение дается организацией.

В теории А. Маслоу множество человеческих потребностей были разделены на пять групп в виде строгой иерархической структуры (см. рис.1).



Рис.1 Пирамида потребностей А. Маслоу

Потребность нижнего уровня должна быть удовлетворена прежде, чем потребность последующего уровня станет мощным влияющим фактором на поведение человека. Однако, сам автор теории отмечал как исключение, что для того, чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно полное или частичное удовлетворение потребности более низкого уровня.

В теории Д. МакКлелланда основной упор делается на высшие потребности: власти, успеха и причастности. Люди с потребностью власти не обязательно карьеристы, рвущиеся к власти. Они могут быть неформальными лидерами, а личное их влияние возможно лишь в очень небольших группах, но этот лидер заинтересован в целях всего коллектива.

Потребность успеха у человека удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения, он может взять на себя ответственность по решению задачи и ожидает за это конкретное поощрение.

Потребность в причастности реализуется людьми, заинтересованными в налаживании доброжелательных отношений и оказании помощи другим. Люди с этой потребностью будут увлечены работой с обширной возможностью социального общения.

Во второй половине XX века проблемы удовлетворения потребностей руководителей и специалистов, а также работников системы управления в достаточной мере были решены, а деятельность стала жестко увязываться с окружающей средой. В соответствии с теорией Ф. Герцберга, при недостаточных для безопасной и комфортной работы гигиенических факторах у человека возникает неудовлетворенность работой. Многие организации пытались реализовать положения теории посредством программ обогащения труда, суть которых заключается в структурировании трудовой деятельности таким образом, чтобы исполнитель почувствовал сложность и значимость порученной работы, отсутствие монотонности, рутины при

максимизации ответственности. В этой теории основной проблемой является определение мотивирующих деятельность факторов, которые могут быть разными для каждого работника группы.

Процессуальные теории мотивации связывают поведение людей с их восприятием конкретной ситуации и ожиданиями от возможных последствий выбранного поведения. Известны три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера. Последняя представляет собой комплексную теорию, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. Основной вывод, происходящий из этой теории состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, что прямо противоположно выводам теорий человеческих отношений [2, с.382].

Выделение нерешенных составляющих проблемы. Следует согласиться с приведенным утверждением по модели Портера-Лоулера в той части, что мотив завершается действием устранения побудительной причины или нужды, принявшей специфическую форму потребности в труде. Однако, известно, что мотив как внутреннее побуждение к действию связан с внешним побудительным воздействием и отражает его. В модели Портера-Лоулера связь с внешними побудительными факторами представлена лишь схематично. Также недостаточно четко составлена графическая часть модели. Поэтому менеджер, анализируя мотивацию в соответствии с моделью Портера-Лоулера не может достаточно полно оценить направленность личности на выполнение работы с достаточным «усилием» (см. ниже модель) или эффективность трудовых действий.

Исследования поведения человека в труде позволило получить результаты, поясняющие процессы мотивации. Теории мотивации базируются на внутренних принципах активности личности, которые являются мотивами действий и деятельности. Поскольку потребности со временем меняются, нельзя рассчитывать что личность будет удовлетворять потребности в

соответствии с их иерархией, но эти потребности будут определять ценностные ориентации в деятельности работников. На каждой конкретной ступени иерархии потребности разные, поэтому следует согласиться с создателями процессуальных теорий, где поведение личности рассматривается не как функция потребности, а как обобщающая функция мотивов удовлетворения потребности. Удовлетворение работой возможно тогда, когда эта работа выполнена, в связи с чем представляется необходимым более четко, чем это выполнено в модели Портера-Лоулера, представить процесс побуждения работника к деятель-

ности направленной на устранение нужды, которая в системе управления имеет ограниченный перечень видов деятельности и их результатов, что и является целью данной статьи.

В модели Л.Портера и Э.Лоулера учтено пять элементов, определяющих процесс мотивации: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения [2,с.38-382]. Процесс мотивации по этой модели (см.рис.2), определяет три фактора: усилия (3), способности и характерные особенности человека (4), осознание человеком своей роли в процессе труда (5).

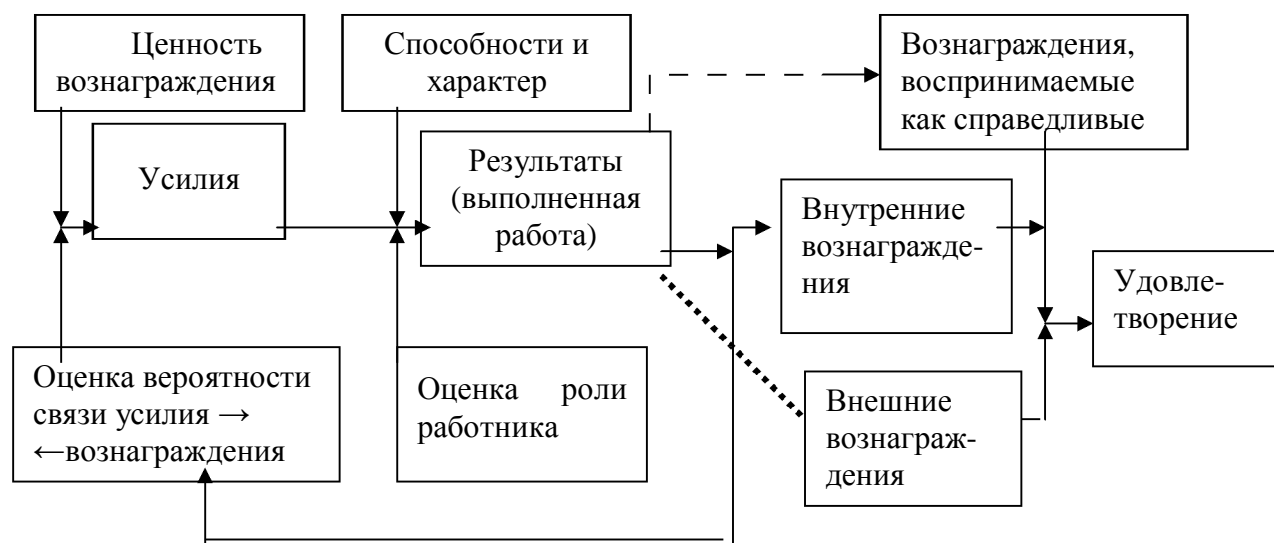


Рис.2 Модель комплексной процессуальной теории мотивации Портера-Лоулера

Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения (1) и уверенности работника в том, что вознаграждение зависит от затрачиваемых усилий (2). При достижении заданных результатов работник осознает значимость работы и одобрительно оценивает эту результативность, то есть внутренне поощряет (вознаграждает) себя за работу [7 а]. Также он ожидает вознаграждение внешнее со стороны руководителя [7 б]. При этом на рисунке пунктирная линия означает, что вознаграждение связано с результатами деятельности другого участника организации, выдаваемыми вознаграждениями (ему), а также иным участникам, повлиявшим на общие показатели работы органи-

зации. Связь результата и ожидаемого справедливого вознаграждения (8) обозначена штрихпунктирной линией. В элементе (8) рисунка обозначена личная оценка работником справедливости вознаграждения. Последний девятый элемент рисунка (9) фиксирует устранение нужды, удовлетворение. Уровень удовлетворения потребности будет влиять на поведения в сходной ситуации в будущем, то есть или человек пройдет вновь весь процесс от начала до конца, или откажется в связи с недостаточным уровнем удовлетворенности деятельностью.

Анализ приведенных теорий мотивации, в том числе и комплексной модели Портера-Лоулера показывает, что они наи-

лучшим образом отражают процесс мотивации рабочих, которые в течении жизни многократно меняют рабочее место, фирму, а это понуждает их к полному изменению профессиональной направленности на основе обучения.

В системе управления также реализуется программа усовершенствования, основанная на специализированных курсах, а также получении второго образования, ориентированного на решение задач, возникающих в процессе управленческой деятельности.

Анализ моделей мотивации позволяет сделать вывод о том, что их создатели не увязывали проблему развития организации и личности на основе преодоления встающих перед ними проблемами. При этом мотивационные модели соответствуют почти полной автономии личности. От личности зависит её поведение, ориентированное на удовлетворение потребности или ожидание справедливого вознаграждения. Остальное, что может повлиять на личность и её деятельность, не учитывается. Но это не так. Специалисты в области управления считают, что личность и организация развиваются на основе кризисов (для личности лучше подходит термин «трудности»).

Личность развивается, преодолевая непрерывную и никогда не прекращающуюся цепь преодолемых и труднопреодолимых затруднений, крахов и возрождений. Первые значительные трудности, имеющие место в молодости, воспринимаются как досадная случайность, которые никогда не будут повторяться, ведь деятельность каждого человека направляется стремлением к счастью. Счастье – это чувство высшего удовлетворения своим бытием, или всех духовных и материальных запросов. Однако, не так просты отношения личности к своему счастью. Вспомним, как мы бываем счастливы в ожидании наступления и празднования Нового года. Но вот долгожданный бой часов возвестил об этом событии, брызги шампанского и вдруг, пропавшие куда-то тревоги и заботы прошлого года как бы подверглись мгновенной переоценке. Вся прошлая деятель-

ность вдруг становится не столь значимой, а её конкретные результаты как бы сворачиваются в нечто небольшое с неразличимыми гранями, полученные результаты уже не кажутся тем, что можно назвать движением к цели, да и цель начинает размываться. В результате положительные чувства сменяет чувство безразличия и где-то далеко формируется озабоченность, а в определенном возрасте возникает чувство крушения или фрустрации. Многочисленные исследования медиков, а затем и психофизиологов показали, что у человека имеет место развитие эмоционального или психологического стресса. Любое стрессогенное событие включает ответное действие на преодоление стресса, на устранение причин и последствий стресса [7, с.643-651].

Итак, у человека в молодости возникают трудности и формируется поведенческая схема борьбы со стрессом. Позже, в зрелом возрасте, человек замечает, что его деятельность состоит из цепи успехов и неудач, падений и взлетов, кризисов и значимых результатов. Если развитие человека имеет место через преодоление проблемных ситуаций, то он должен осознано, вовремя заботиться о личной мотивации к работе. И, несмотря на это, кризисные периоды будут чередоваться с успешными, их необходимо заметить и оценить. Так, оглянувшись назад на проделанную работу можно обнаружить, что она повторяется и поэтому снижается интерес к работе и в известной мере глубина и качество решения стоящих перед работником задач. Проведенные исследования показали, что падение интереса к работе у работника системы управления до критического уровня с начала работы в занимаемой должности происходит в течение 3,5 – 5 лет (интервальный ряд определен должностями, специалист – руководитель организации). Критический уровень в исследовании был обозначен эвристическим критерием, который на языке социологов определяется на пунктирной шкале интервального ряда «очень интересная работа – совсем неинтересная работа» ответом: «Не знаю, работа моя интересная или неинте-

ресная». Причем, с ростом квалификации (продвижением в должности) срок удлинится в среднем на 2,5 месяца. Это означает, что карьерный рост требует дополнительного, в среднем небольшого промежутка времени на освоение дополнительного объема работ на последующей ступени карьеры. Следует отметить, что 80% работников системы управления, по определенным объективным и субъективным причинам на протяжении всего трудового периода 7-10 раз меняют место работы. Поэтому работая в новой организации, они вдруг обнаруживают сходные характеристики деятельности и у них возникает вопрос, а стоит ли вновь менять работу, чтобы повторилось все снова. Но вопрос этот не чисто риторический. Человек в этом случае в большей степени неудовлетворен работой, выполняет работу так, чтобы ему не предъявляли претензий, но без энтузиазма, интереса, не пополняя её новым содержанием. При этом такой работник, не имея мотивов к дальнейшему росту ревниво «охраняет» личный имидж трудолюбивого человека. Это не только умозрительное заключение, но и статистический факт. Так при обследовании занятости учебно-вспомогательного персонала учебных заведений на основе самофотографии оказалось, что лица со стажем в должности до 3-х лет в течении рабочего времени загружены на 30%, а со стажем 20 лет и более – свыше 90%. Можно предположить, что в последнем случае действительная загрузка по времени около 30%, но поскольку работник не видит смысла в изменении ситуации, и симулирует работу в объеме, который приобретает гротесковые объемы. Этот вывод подтверждает выборочное сравнение данных самофотографии и фотографии деятельности одного и того же лица, которые свидетельствуют, что действительная величина составляет лишь треть по сравнению с заявленной в самофотографии загрузки по времени.

В связи с этим мотивация в системе управления должна осуществляться таким образом, чтобы высвобожденное по мере накопления опыта время было использовано для достижения более отдаленной, чем

уже решенная, задачи на пути движения к цели. Необходимо, чтобы в процесс мотивации были включены методы, обеспечивающие заинтересованность работника в сокращении длительности повторяющихся работ.

Поскольку удовлетворенность работой определяются мотивом, необходимо иметь личные альтернативные конкретные варианты результатов, которые обеспечивают продвижение к цели. При этом следует отработать вариант предпочтений, руководствуясь признанным большинством перечнем: деньги, карьера, признание личных заслуг.

Работающему необходимо представлять конкретно ранжированную последовательность ценности внутреннего вознаграждения, а также внешние вознаграждения со стороны коллектива и организации. Так, хорошие увлечения и хобби могут помочь сделать личную мотивацию разносторонней. Стремясь к тому, чтобы не делать уже повторяющуюся работу продолжительное время, следует менять ее по истечению срока, когда уже все составляющие элементы известны и практически ничего нового она не приносит для удовлетворения личности, несмотря на то, что необходима для организации. В этой ситуации, при низком уровне внутреннего поощрения заинтересованная в работнике организация может улучшить ситуацию за счет внешнего вознаграждения. В то же время сам работник должен определить на основе личных потребностей альтернативные варианты достижения удовлетворения основных потребностей, также как материальные блага, лидерство, признание личных заслуг. При этом следует обозначить их приоритетность в начале (возраст работника до 35 лет) в середине (возраст – 35-50 лет) и в конце (возраст – более 50 лет) служебной карьеры.

В приведенном случае возможно достижение необходимого равновесия мотивации в стремлении к развитию личности и организации. Работник (подчиненный) в этой ситуации по собственной инициативе косвенно выясняет информацию о поддержке руководителя и перспективах

роста. Следует уточнить при этом, что работник на основе личного анализа оценивает возможную поддержку, но не путем заверений в помощи, которые вряд ли в обычной ситуации возможны, если все работники в целом могут добиваться того же. Инициативный работник проделает это раньше других и окажется первым, кто получит внешнее или большее чем другие вознаграждение и удовлетворение. Движение к цели на основе цепочки конечных промежуточных результатов является основой достижения работником удовлетворенности. Преодолев трудности роста и получив новый результат, работник стремится к новому творчеству, наполняет новым содержанием свою деятельность.

Выполненный анализ теорий мотивации и обсуждение особенностей и уточнений при пояснении содержания мотивации позволяют представить системную процессуальную модель, где присутствуют побудительные причины (мотивы), выражающие направленность личности, ценностные ориентации ее деятельности и результат (рис.3). На приведенном рисунке элементы модели пронумерованы: побудительные причины, обуславливающие направленность личности, обозначены блоками 1, 2, 3. Блок 2 «ценность побуждения через влияние» характеризует учет работником влияния руководства и коллектива организации. Направленность личности на ценностные ориентации приведена в блоках 4, 5, 6, 7. Блок 4 «признание» обозначает учет воздействия членов организации (или организации в лице руководителя) на ролевую позицию и качества личности (блоки 8, 9) в трудовой деятельности. Линии взаимосвязей элементов модели (отношения взаимосвязи), исполненные пунктиром, означают связь результативности деятельности личности и коллектива, а исполненные штрихпунктиром – восприятие личностью признания его роли в трудовом процессе. Связь между результатами (11) и ценностными ориентирами определяется степенью удовлетворения личности результатами деятельности (12).

Предложенные элементы совершенствования модели комплексной процессуальной теории мотивации могут и должны уточняться на последующих этапах развития теории управления, поскольку происходит непрерывное изменение макро- и микроэкономических параметров развития социума и, следовательно, личностных свойств каждого из его участников. Поэтому введение в процесс мотивации новых информационных параметров имеет важное основополагающее значение для выявления личностных мотивов и установления взаимосвязей, обеспечивающих высокие результаты человеческой деятельности.

Литература

1. Економіка промислового підприємства: навч. посібник / За ред. Ф.І.Евдокимова, Т.Б. Надтоки. – Донецьк: “Новий мир”, 2003. – 358 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992 – 702 с.
3. Менеджмент організацій. / За заг.ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
4. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 20-е изд., стереотип. М.: Рус.яз., 1988. – 750 с.
5. Сумин В.А. Система управления : системообразующий базис // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Вип.70 – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – с.145-155.
6. Платонов К.К. Краткий словарь системы психологических понятий. – М.: Высш.шк., 1984 – 174 с.
7. Горен М., Осава Дж., Сакурадзава Н., Атеров. Путь к здоровью. Лечит природа – Санкт-Петербург, ТОО «Лейла», 1995 – 682 с.

Статья поступила в редакцию 06.09.2004

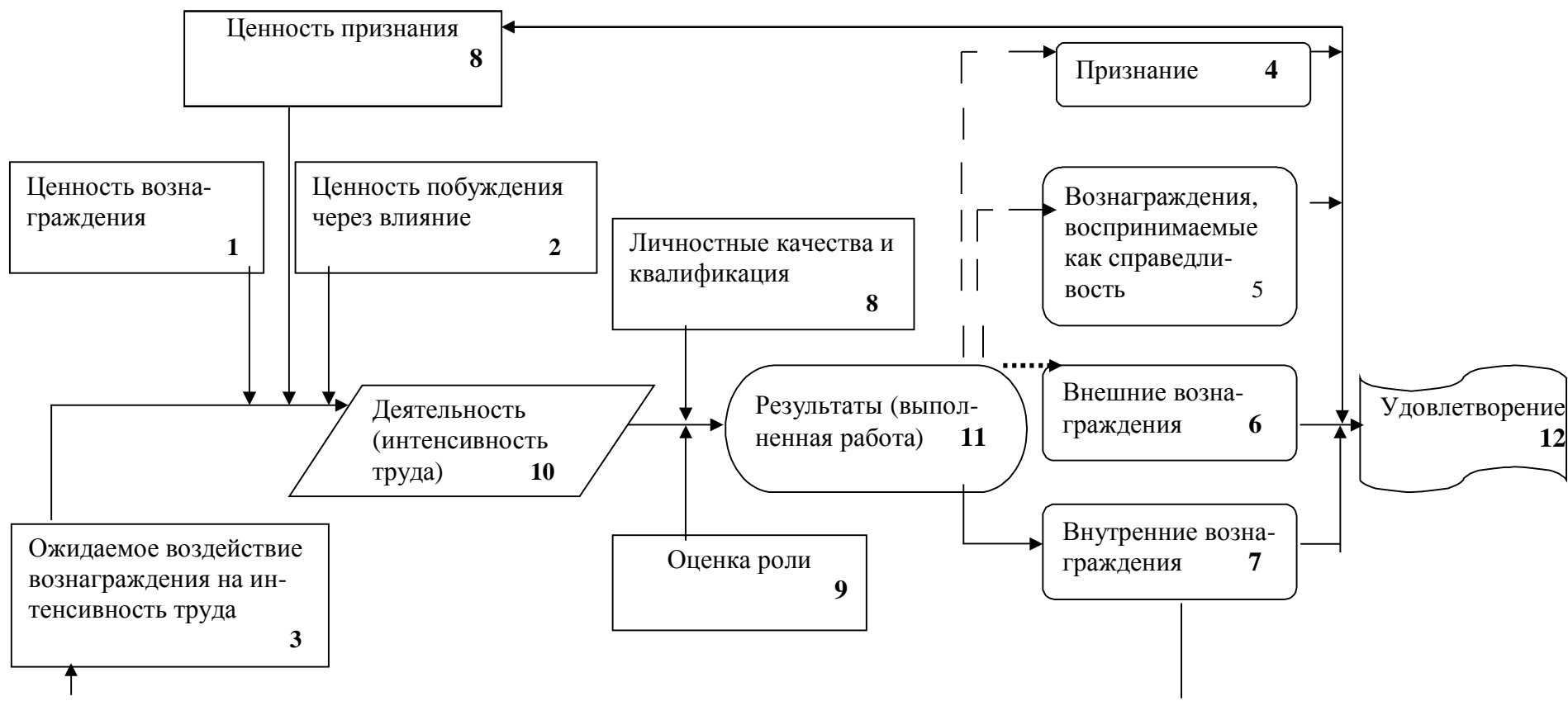
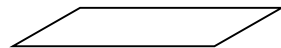


Рис.3 Системная процессуальная модель мотивации.

Обозначения элементов рисунка:



- побудительные причины (мотивы);



- деятельность;



- результаты мотивированной деятельности;



- удовлетворение, как факт устранения нужды;



- ценностные ориентации личности.