

СТРАНИЦЫ ИЗ ИСТОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Управление как сфера человеческой деятельности появилось давно. Во все времена совместная работа больших или малых групп людей, так или иначе, требовала управления, а именно: планирование, распределение обязанностей между работниками, объяснения каждому исполнителю его выгоды или необходимости участия в общем деле, контроля за работой со стороны старших.

Согласно представлениям историка основной концепцией управления является то, что каждый, будь он руководителем или подчиненным, должен находиться в нужное время на нужном месте и соответствовать своей работе. Этот принцип был выявлен Платоном и Аристотелем и получил в науке управления понятие «правильный человек в правильном месте».¹

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Рассмотрим и проведем анализ некоторых теорий мотивации. Многочисленные теории мотивации стали появляться ещё в работах древних философов. В настоящее время таких теорий насчитывается уже не один десяток. Чтобы их понять, важно знать предпосылки их возникновения.

Истоки современных теорий мотивации следует искать там, где впервые, как таковые, зародились психологические знания.

Взгляды на сущность и происхождение мотивации человека на протяжении всего времени исследования этой проблемы неоднократно менялись, но неизменно располагались между двумя философскими течениями: рационализмом и иррационализмом. Согласно рационалистической позиции, а она особенно отчетливо выступала в работах древних философов вплоть до середины 19 века, человек представляет собой уникальное существо особого рода, не имеющее ничего общего с животными. Считалось, что он, и только он, наделен разумом, мышлением и сознанием, обладает волей и свободой выбора действий. Мотивационный источник человеческого поведения усматривается исключительно в разуме, сознании и воле человека.

Иррационализм как учение распространяется в основном на животных. В нем утверждалось, что поведение животного в отличие от человека несвободно, неразумно, управляется темными, неосознаваемыми силами биологического плана, имеющими свои истоки в органических потребностях.

Первыми собственно мотивационными, психологическими теориями, вобравшими в себя рационалистические и иррационалистические идеи, следует считать возникшие в 17–18 вв. теорию принятия решений, объясняющую на рационалистической основе поведение человека, и теорию автомата, объясняющую на иррационалистической основе поведение животного. Первая появилась в экономике и была связана с внедрением математических знаний в объяснение поведения человека, связанного с экономическим выбором. Затем была перенесена на понимание человеческих поступков и в других сферах его деятельности, отличных от экономики.

Развитие теории автомата, стимулированное успехами механики в 17–18 вв., далее соединилось с идеей рефлекса как механического, автоматического, врожденного ответа живого организма на внешние воздействия. Раздельное, независимое существование двух мотивационных теорий: одной – для человека, другой – для животных, поддержанное теологией и разделением философии на два противоборствующих лагеря – материализм и идеализм, – продолжалось вплоть до конца 19 века.

Вторая половина 19 века ознаменовалась рядом выдающихся открытий в разных науках, в том числе в биологии – появлением эволюционной теории Ч. Дарвина. Она оказала влияние не только на природоведение, но и на медицину, психологию и другие гуманитарные науки. Под влиянием теории эволюции Дарвина в психологии началось интенсивное изучение разумных форм поведения у животных (В. Келер, Э. Торндайк и др.) и инстинктов у человека (З. Фрейд, У. Макдугалл, И.П. Павлов и др.).

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач

¹ Յու. Սուվարյան, Վ. Միրզոյան, Հանրային կառավարման տեսություն և պատմություն, Երևան, ՀՀ ԳԱԱ «Գիտություն» հրատարակչություն, 2013, էջ 77:

организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь для простого человека была очень тяжелой. На эту концепцию «экономического человека», которая рассматривалась выше, несомненно, очень большое влияние оказало наблюдение этих жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Уже давно идентифицированы потребности и влечения как основные элементы в составе человеческой личности, но только со времени приложения теорий Чарлза Дарвина к проблемам психологической адаптации к окружающей среде были обнаружены две важные связи между идеями Дарвина и мотивацией. Первая состоит в том, что люди в силу своей принадлежности к животным, по крайней мере частично, действуют под влиянием инстинктов (утоления жажды, голода, стремления к продолжению рода и т. д.). Вторая заключается в эволюционной роли поведенческих характеристик, к которым относится способность к мотивации, - такой же, как роль характеристик физических.

Уильям Мак-Дугал считал инстинкты основополагающими в поведении человека и подчеркивал преобладание мотивации над восприятием и эмоциями: человек воспринимает то, что он мотивирован воспринять своими инстинктами, и соответствующий объект, будучи воспринятым, вызывает эмоции, которые, в свою очередь, ответственны за действия индивида. Роберт С. Вудворт ввел в употребление термин «влечение» как замену противоречивому термину «инстинкт». Влечение - это сила, снабжающая организм энергией для действия. Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 - 1924 гг. Это и последующие исследования показали, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Эти идеи позволили основать новое направление менеджмента - концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны интересующие нас некоторые аспекты теорий Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда, Фредерика Герцберга и некоторых других исследователей. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, - это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

В процессе развития правители и управленцы стали замечать, что материальные факторы уже не так сильно мотивируют работников. Изучение потребностей человека привело к появлению теорий в основе которых лежит утверждение, что главным мотивирующим фактором является не материальный, а психологический. Первая такая теория связана с именем Элтона Мэйо (1880-1945), американским социологом, одним из основателей индустриальной социологии. Он выдвинул доктрину «человеческих отношений» в капиталистическом производстве, выделил противоречия

предпринимателей и рабочих и обосновал их через личные отношения, в улучшении которых видел путь к установлению «мира в промышленности».

Огромный вклад в развитие теории Элтона Мэйо внес Абрахам Маслоу (1908-1970), американский психолог, один из лидеров гуманистической психологии. Свои взгляды он изложил в научных трудах: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934) и «Мотивация и индивидуальность» (1970).

Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей (40-е годы), получившей название «пирамида потребностей».

В соответствии с учением Маслоу человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий:

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, на нижнем уровне которой находятся физиологические потребности, а на верхнем - потребности самовыражения. Располагая потребности по уровням, Маслоу хотел показать, что в первую очередь требуют удовлетворения физические потребности, а после того, как они будут удовлетворены, возникает необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня. Однако эта иерархическая структура не всегда является жесткой. Маслоу отмечал, что несмотря на то, что «иерархические уровни потребностей могут иметь фиксированный порядок, ... на самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь».

С точки зрения Маслоу, мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а различные потребности, которые далеко не всегда могут быть удовлетворены с помощью денег. Отсюда он делал вывод о том, что по мере удовлетворения потребностей работников будет возрастать и производительность труда.

Теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно. Мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Но вместе с тем концепция Маслоу вызвала критику. Отмечалось, что Маслоу не раскрыл природу тех или иных потребностей, что потребности по-разному проявляются в зависимости от положения работника в организации, пола, возраста, содержания работы и т.п. Не обязательно потребности возрастают снизу вверх, как это представлено в «пирамиде» Маслоу.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления.

Потребности невозможно измерить, а об их наличии можно узнать только по поведению людей. Возникшая потребность служит для человека мотивом к действию.

В концепции К.Альдерфера так же, как и в теории Маслоу, потребности расположены иерархически. Однако он выделяет всего три группы потребностей, которые достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей «пирамиды» Маслоу. К числу этих потребностей относятся:¹

1. Потребности существования (по Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности, за исключением групповой безопасности)

2. Потребности связи (по Маслоу: потребности принадлежности и причастности - стремление человека иметь семью, коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных; часть потребностей признания и самоутверждения - стремление человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также потребности, связанные с групповой безопасностью)

3. Потребности роста (по Маслоу: потребности самовыражения, а также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.).

Между теориями Маслоу и Альдерфера имеется одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, человек, удовлетворивший потребности нижнего уровня, переходит к удовлетворению потребности следующего уровня и т.д. По Альдерферу движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворена потребность верхнего уровня. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивации поведения людей.

Концепция Дэвида Макклеланда делает основной акцент на потребности высших уровней, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и

¹ Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 1999г., с. 32.

обучения. Он считает, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. К первой относятся те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй группе относятся те, кто стремится к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Макклеланд придавал особое значение потребности властвования второго типа. Поэтому он считал, что, с одной стороны, необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой - давать возможность им удовлетворять ее.

В отличие от концепции Маслоу и Альдерфера потребности по Макклеланду не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга. Взаимовлияние потребностей следует принимать во внимание при анализе мотивации поступков человека, его поведения и выработке методов управления человеком.

Одним из столпов психо-социологического подхода считается Фредерик Герцберг. В 1959 году под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. На основании ответов 200 инженеров и бухгалтеров, Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Им была сформулирована двухфакторная модель мотивации.

Герцберг установил, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность ими являются двумя полюсами, между которыми находятся состояние и настроение человека. В зависимости от мотивирования человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов.

Герцберг считал, что на удовлетворенность работой оказывают влияние две группы факторов:¹

1. Гигиенические факторы, которые некоторые авторы называют факторами «здоровья»: зарплата, безопасность на рабочем месте, условия труда - освещенность, шум, воздух и т.п., отношения с коллегами и подчиненными, правила, распорядок и режим работы, характер контроля со стороны непосредственного руководителя, статус.

2. Мотивирующие факторы, которые сам Герцберг назвал «удовлетворяющими» (это название не получило широкого распространения). К этой группе относятся такие потребности или факторы, как достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, возможность роста. Эти потребности связаны с характером и сущностью работы.

Концепция мотивации во многом сходна с теорией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем по Маслоу, а его мотивирующие факторы - потребности высших уровней по Маслоу. Однако их взгляды расходятся относительно гигиенических факторов. Маслоу рассматривал гигиенические факторы в качестве сил, влияющих на поведение человека, стремящегося удовлетворить свои физиологические потребности. Герцберг же считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного для работника уровня. Герцберг также делает вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

На практике выводы Герцберга привели к созданию программ «обогащения» труда, в которых давался подробный перечень гигиенических, и особенно мотивирующих факторов, и предлагалось сотрудникам самим определить наиболее предпочтительные для них факторы.

Критики теории Герцберга также отмечали, что мотивация носит вероятностный характер и во многом зависит от сложившейся ситуации. Факторы, мотивирующие человека в одной ситуации, могут не оказать на него никакого воздействия в другой ситуации.

Теория Герцберга не учитывала влияния многих переменных величин на ситуацию. Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Основная концепция этих теорий заключается в том, что наряду с учетом потребностей необходимо принимать во внимание то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и какой вид поведения он выбирает.

Рассмотренные выше теории относятся к содержательным теориям мотивации, в основе которых лежит анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к деятельности.

¹ Ансофф И. Стратегическое управление, пер. с англ. М.: Экономика 1989г.стр.,188.

В дальнейшем теории мотивации осуществлялись в направлении изучения процесса мотивации и методов мотивирования людей с целью достижения желаемых результатов. Мотивационный процесс включает в себя следующие основные этапы: определение задач и возможного вознаграждения, сравнение их с потребностями и мотивами, выработка определенного поведения, осуществление действий и получение результата. К этому завершающему этапу в организации появляется необходимость решения новых задач, и мотивационный процесс начинается сначала.

Теории мотивации, ориентированные на мотивационный процесс, получили название процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение человека во многом определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата.

В современной управленческой мысли наибольшую известность получили четыре процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства (справедливости), модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания своими корнями уходит в тридцатые годы и связана в значительной мере с разработками Курта Левина. В дальнейшем основные положения этой теории применительно к мотивации и поведению человека получили развитие в трудах В.Врума, а также и Э.Лоулера.

Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие трех блоков: усилие, исполнение, результат.

Люди затрачивают определенные усилия на выполнение работ только тогда, когда они уверены, что это даст нужные результаты. Делая выбор, человек сталкивается с несколькими альтернативами, из которых он должен выбрать одну. Теория ожидания должна дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или другой выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами.

Теория ожидания рассматривает:

- ожидания в отношении затрат труда - результатов, т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами
- ожидание результатов - вознаграждений, т.е. ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты
- валентность - приоритеты для человека тех или иных результатов.¹

Валентность выражает уровень относительного удовлетворения или неудовлетворения полученным вознаграждением. Для отдельных людей полученное вознаграждение может не иметь никакой ценности, в то время как для других людей тоже вознаграждение может иметь достаточную ценность.

В практической деятельности организаций руководство должно проводить сопоставление возможного вознаграждения с потребностями отдельных сотрудников и добавить к ним их соответствия.

Элементы теории постановки целей можно наблюдать в работах Тейлора. В 50-е годы нашего века ряд положений управления с помощью целей был выдвинут в трудах Дракера и Макгрегора при разработке теории управления с помощью целей. Однако ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок, опубликовавший в 1968 году статью «О теории мотивирования и стимулирования целями». Значительный вклад в разработку этой теории внесли Т. Райен и Г. Латэм.

Содержание теории постановки целей сводится к тому, что человек определяет для себя цели, к достижению которых он стремиться, и, отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение.

Теория постановки целей связана со многими трудностями при ее практической реализации. Прежде всего это вызвано тем, что люди, отличающиеся друг от друга по полу, возрасту, образованию, роду деятельности, имеют различную степень целевой ориентации. Люди с более низким уровнем образования имеют, как правило, более ясные и четкие цели, чем люди более образованные.

Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, кто должен ставить цели (руководитель или группа). Участие человека в постановке цели дает ему определенную удовлетворенность, но при этом теория не дает ответа на вопрос, приводит ли это к повышению уровня и качества исполнения. При постановке целей как индивидами, так и группами возникает конкуренция между индивидами или между группами, что безусловно активизирует их деятельность.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992 г., с. 111.

Но межгрупповая конкуренция может привести к ослаблению индивидуальной конкуренции. Теория не раскрывает путей, как сочетать индивидуальную постановку целей с групповой.

Основателем теории равенства является Стейси Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные положения этой теории.

Содержание равенства сводится к следующему: в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученным другими людьми. Если он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и напряжение, так как нет удовлетворения от выполненной работы. Он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий. Если человек считает, что его труд справедливо вознаграждается, то он будет продолжать трудиться с прежними усилиями, или даже их увеличит.

Восприятие человеком равенства и неравенства носит субъективный характер, оценка справедливости относительна. Говоря о справедливости, человек часто не принимает во внимание такие персональные характеристики других, как уровень квалификации, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус.

Теория равенства не способствует повышению эффективности работы организации, если общий уровень исполнения низок. Если же уровень исполнения организации высокий, то принцип равенства является важным мотивирующим фактором для успешной работы членов организации.

Сравнивая почти все теории мотивации явно видно, что каждая из них имеет важные элементы, но их правильное использование зависит от индивида и от типа организации.

Таким образом можно прийти к выводу, что независимо от того как мы управляем и как воздействуем на персонал, в первую очередь, необходим подбор кадров с высоким уровнем внутренней мотивации.

ԷԶԵՐ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՄՏՔԻ ՊԱՏՄՈՒԹՅՈՒՆՑ

ԲԵԼԼԱ ՎԱԼԵՐԻԻ ԳԱԲՐԻԵԼՅԱՆ, տ.գ.թ., դոցենտ

*ՀՀ ԳԱԱ Մ.Բոթանյանի անվան տնտեսագիտության
ինստիտուտի ավագ գիտաշխատող*

Համառոտագիր

Կառավարումը որպես մարդկային գործունեության ոլորտ գոյություն ունի դեռ վաղուց: Շահադրդման հասկացությունը սերտորեն կապված է անձնակազմի կառավարման հիմնախնդրի հետ: Հոդվածում հեղինակի կողմից ուսումնասիրվել և կատարվել է համեմատական վերլուծություն գրեթե բոլոր շահադրդման տեսությունների միջև:

Համեմատելով բոլոր շահադրդման տեսությունները, ակնառու է, որ նրանցից յուրաքանչյուրը ունի կարևոր տարրեր, սակայն դրանց պատշաճ օգտագործումը կախված է անհատի և կազմակերպության տեսակից:

Բանալի բառեր. *կառավարում, կառավարչական միտք, շահադրդում, ռացիոնալիզմ, իռացիոնալիզմ, խթանում, պահանջմունք, պարգևատրում, այլընտրանք, մրցակցություն, արդարություն, կազմակերպություն:*

СТРАНИЦЫ ИЗ ИСТОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

БЕЛЛА ВАЛЕРЬЕВНА ГАБРИЕЛЯН, к.э.н., доцент

старший научный сотрудник Института экономики им.М.Котаняна НАН РА

Аннотация

Управление как сфера человеческой деятельности существует с давних времен. Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. В статье автором рассмотрены практически все теории мотивации с проведением их сравнительного анализа. При сравнении теорий мотивации стало очевидно, что каждая из них имеет важные элементы, однако их правильное использование зависит от индивида и типа организации.

Ключевые слова: *управление, управленческая мысль, мотивация, рационализм, иррационализм, стимулирование, потребности, вознаграждение, альтернатива, конкуренция, справедливость, организация.*

PAGES FROM THE HISTORY OF MANAGEMENT THOUGHTS

BELLA VALERI GABRIELIAN, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor

*Senior Research Associate, M. Kotanyan Institute of Economics
National Academy of Sciences, Republic of Armenia*

Abstract

Management as a human activity exists since ancient times. The concept of motivation is closely related with the issues of human resource management. In the article the author examines almost all the theories of motivation by carrying out their comparative analysis. While comparing the theories of motivation, it became clear that each of them has important elements, but their proper application depends on the individual and the organization type.

Keywords: *Management, management thoughts, motivation, rationalism, irrationalism, stimulation, needs, reward, alternative, competition, justice, organization*