

Мотивация в управлении: психологические аспекты



Борис ПАХОЛЬ,
бизнес-тренер, HR-консультант,
Private consulting company

В теории и практике управления существует целый пласт знаний и методов, направленных на повышение эффективности человека на своем рабочем месте. И ключевыми являются знания о мотивах человека, методах прогнозирования и управления его поведением. Источником этих знаний стало развитие психологии в XX веке и смещение акцентов при рассмотрении работника с экономических аспектов в сферу психологическую.

Образ счастливого работника, организованного, увлеченного и эффективного, непрерывно развивающегося и уважительно относящегося к правилам компании – мечта любого руководителя.

Откуда вообще взялась проблема мотивации?

В конце XIX века в связи с массовой индустриализацией и появлением математической статистики появилась возможность достаточно точно применять математический аппарат к социальным процессам. Промышленникам было необходимо безлично сортировать большие массы лю-

дей и управлять ими. Однако, столкнувшись с проблемой человеческого фактора, к делу были подключены не только математики, но и психологи, однако проблема не решена до сих пор.

Поэтому попробуем рассмотреть мотивацию с гуманистических позиций, раскрыть ее влияние на поведение человека и ощущение удовлетворенности и счастья, взглянув на человека, а не на человеческий фактор.

Начнем с примера, который наглядно разделит две категории – мотивацию и квалификацию. А затем перейдем к вопросу о мотивации, ее сущности и прикладных аспектах.

Пример: ребенок, который очень хочет помочь отцу вкрутить лампочку, скорее всего, разобьет ее, однако его вовлеченность в процесс будет максимальна. И напротив, электрик с многолетним стажем, который устанавливает счетчик, скорее всего, уже давно относится к своей деятельности как к рутине, хотя делает это виртуозно и эффективно.

Достаточно показательный пример, не требующий дополнительных разъяснений. И мы сразу перейдем к раскрытию более интересных вопросов: что же движет людьми и что влияет на увлеченность человека своей деятельностью?

Итак, мотивация.

Есть замечательное русское слово «желание», которое обозначает то же, что и слово «мотив», а именно: движущую силу или энергию на совершение действия.

Любая попытка рационально определить эту категорию обречена на провал, однако почувствовать, то о чем мы говорим, можно. Желание что-то сделать ощущается непосредственно в опыте. Например, мы легко можем заметить, что нас что-то интересует или нам что-

либо необходимо, однако объяснить, почему именно это нам нужно, не используя категорию «потребность», мы не можем. Интересно то, что потребности всегда коррелируют с желаниями человека.

Раскрытию темы потребностей человека посвящено множество книг по психологии. Известные ученые, такие как А. Маслоу, Г. Герцберг, Д. Макклеланд и др., приложили свой ум к изучению данного вопроса. Практически каждая школа психологии пыталась посмотреть на данную тематику под своим углом. Были и некоторые тупиковые ветви.

Например, редукция всех или большинства потребностей человека к физиологическим функциям. Взгляд, проистекающий из философского допущения о первичности материи по отношению к духу, что не может претендовать на научность.

Или выделение одной ключевой или базисной потребности для всех людей. Так, например, А. Адлер считал, что вся деятельность человека является компенсацией глубинного ощущения собственной неполноценности, а З. Фрейд сводил всю культуру человечества к сублимации либидо.

Достаточно просто найти примеры, опровергающие подобные заявления, однако желательно знать об этих ошибочных взглядах.

Заметим еще один интересный и значимый факт, что **удовлетворению некоторых потребностей конкретный человек посвящать больше времени, тогда как другим будет уделять минимум времени или вовсе их игнорировать.**

Так, например, человек может часами читать, изучая что-либо, при этом игнорируя вопросы, связанные с бытом, и напротив, девушка долго красуется перед зеркалом, практически не думая об учебе.