

УДК 159.9: 65.013

В.Н. Мунгалов

*Байкальский государственный университет экономики и права,
г. Иркутск, Российская Федерация*

ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В данной статье рассмотрены основные положения деятельностного подхода к мотивации человека в приложении к управленческой и экономической деятельности. Теоретические основы данного подхода были сформулированы во второй половине XX в. А.Н. Леонтьевым и Д.А. Леонтьевым. Анализ деятельностного подхода к мотивации предполагает различение понятий потребность и мотив, предмет удовлетворения потребности и образ предмета удовлетворения потребности. В зависимости от предмета удовлетворения описаны две модели полимотивации и проведена связь полимотивации с лояльностью сотрудника к организации. Статья поясняет на управленческих и экономических примерах как формируются новые потребности, и происходит их организация в иерархические структуры в зависимости от внешних факторов и условий трудовой деятельности. Также отмечается что формирование мотивов идет не только на основе потребностей, но и ценностей. В статье описано три подхода к пониманию ценностей и отмечена возрастная динамика ценностей в сравнении с потребностями.

Ключевые слова. Деятельностный подход, мотивация персонала, потребность, мотив, ценность, теория мотивации, управление персоналом, мотивация в экономике.

V.N. Mungalov

*Baikal State University of Economics and Law,
Irkutsk, Russian Federation*

ACTIVITY APPROACH TO THE PERSONNEL MOTIVATION

Abstract. The article considers the basic provisions of activity approach to person's motivation in addition to administrative and economic activity. Theoretical base of this approach was formulated in the second half of the XX century by A.N. Leontyev and D.A. Leontyev. The analysis of activity approach to motivation assumes distinction of concepts requirement and motive, a subject of satisfaction of requirement and image of a subject of satisfaction of requirement. Depending on the subject satisfaction 2 models of poly-motivation are described and connection of poly-motivation with the employee loyalty to the organization is carried out. The article explains on administrative and economic examples how new requirements are formed, and there is their organization in hierarchical structures depending on external factors and conditions of work. Also, it is noted that formation of motives is done not only on the basis of requirements, but also values. Three approaches to understanding values are described, and age tendencies in dynamics of values in comparison with needs are noted.

Keywords. Activity approach, motivation of the personnel, requirement, motive, value, the theory of motivation, human resource management, motivation in economy.

Основы деятельностного подхода к мотивации персонала были заложены в работах А.Н. Леонтьева и С.Л. Рубинштейна и развиты Д.А. Леонтьевым. Саму деятельностную концепцию мотивации персонала можно отнести к ряду положений.

Мотив и потребность не одно и то же. Потребность — есть «состояние организма, выражающее его объективную нужду в дополнении, которое лежит вне его» [2]. Основное свойство потребности — предметность, т.е. то, что удовлетворяет потребность лежит во вне и называется предметом удовлетворения потребности. Леонтьев выделяет особый

класс потребностей — функциональные (потребность во сне, движении и пр.). Но для них также необходимы условия для удовлетворения. Мотив — побуждение к деятельности. А.Н. Леонтьев отмечает, что потребность сама по себе еще не способна придать деятельности определенную направленность. Потребность становится мотивом при встрече с предметом (или образом этого предмета) удовлетворяющим эту потребность. При этой встрече появляется направленность и готовность осуществлять деятельность. Причем, в реальной практике большим мотивационным потенциалом обладает не сам предмет,

а скорее образ этого предмета. Так, в опытах с детьми предлагали съесть суп за вознаграждение. Согласно результатам лучше было убрать вознаграждение из непосредственной видимости ребенка. Тогда он мог себе представить желаемый предмет в идеальном для ребенка свете. Однако, если реальный предмет был слишком далек от того идеала, который себе вообразил ребенок, то в следующей сходной ситуации образ вознаграждения поддается корректировке и может снизить мотивацию.

В практике же управления встает вопрос мотивирования на внеплановую работу подчиненного. Так сотрудник на предложение от руководителя поработать внеурочно для собственной мотивации задает уточняющий вопрос: «А что мне за это будет?». В этой ситуации ответ руководителя может быть двух видов. Первый из них предполагает обсуждение дополнительного вознаграждения, второй предполагает опору на оборонительный шаблон поведения. Рассмотрим их подробнее.

Итак, если руководитель отвечает на вопрос подчиненного, даруя надежду на премию, то это предполагает возможное согласование размера вознаграждения. Так, лучше предварительно узнать на какое вознаграждение рассчитывает сотрудник, но окончательный размер вознаграждения лучше отложить к моменту окончания работы. Здесь можно назвать либо конкретную сумму, либо максимальную с привязкой к качеству работы, либо указать диапазон вознаграждения с привязкой к качеству работы. Первый из предложенных вариантов менее предпочтителен в сравнении с двумя другими. Дело в том, что когда человек представляет свое вознаграждение в процессе работы, он уже мысленно распределяет на что потратит эту премию. Поэтому к моменту окончания работы он уже мысленно их потратил, и оговоренное вознаграждение имеет невысокую мотивационную компоненту. Таким образом, вопрос вознаграждения целесообразно отложить до момента проверки выполненного задания. Увязывание вознаграждения с качеством работы позволяет руководителю более гибко реагировать в случае обнаружения недостатков в выполненной работе, а сотруднику простроить свою активность. Сотрудник, с одной стороны, сможет представить адекватное себе наказание (урезание премии) в случае выполнения работы ненадлежащим образом. А с другой, если он справляется с работой на

«отлично», даже если вы заранее оговорили сумму, для поддержания его трудового настроения целесообразно заплатить чуть больше. И если сотруднику заплатили чуть больше, чем он ожидал, то удовлетворенность работой повышается, и следующая внеплановую работа становится для него привлекательнее.

Другой ответ руководителя может быть таковым: «За эту работу вам ничего не будет. А вот если вы не выполните, то...». Как уже говорилось здесь осуществляется опора на оборонительный шаблон поведения сотрудника. В этом случае также рекомендуется не уточнять что ждет сотрудника что его ждет с случае невыполнения задания. Отсутствие конкретики позволит сотруднику вообразить последствия, которые будут его мотивировать наилучшим образом.

Без сомнения, эффективность первого или второго варианта ответа будет зависеть от множества факторов. К ним отнесем: особенности мотивации сотрудника (нацеленность на успех или на удачу), шаблоны управления руководителя, специфика сложившихся отношений между руководителем и сотрудником, организационные, финансовые, временные ресурсы, которыми располагает руководитель и пр.

Таким образом, для возникновения одной потребности недостаточно. Также необходим предмет удовлетворения потребности, либо образ предмета, удовлетворяющего потребность. В практике управления образ предмета, удовлетворяющего потребность мотивирует лучше, чем сам предмет. Причем, «открытый» для наполнения образ мотивирует лучше, чем конкретно заданный.

Деятельность человека полимотивирована, то есть имеется множество мотивов, поддерживающих одну деятельность. Например, сотрудник, находясь в организации, в течении рабочего дня проживает целый ряд состояний. Некоторые из этих состояний имеют четкий потребностный вектор: самореализации, голод, жажда, желание курить, общаться, эстетические потребностные состояния и пр. В случае, когда актуальное состояние имеет основной вектор голода, мы ищем возможность его утолить. Для этого если в организации налажена система питания (столовая или доставка обедов) сотрудник идет в специальное место для приема пищи. Причем, комплексный обед способен удовлетворить не только потребность в пище и питье, но также и часть эстетических потребностей

(если оформление самого блюда отвечает требованиям эстетики), возможности уединенно подумать о делах (если сотрудник идет обедать без компании). Или же тогда, когда человек занимается своими профессиональными обязанностями он помимо потребности в самореализации удовлетворяет потребности в признании со стороны окружающих (коллег), развитии способностей, знаний умений навыков, личностных качеств (если фронт работы требует этого), потребность в социальной востребованности и пр. [2]

А.Н. Леонтьев предлагает две схемы полимотивации (рис.).

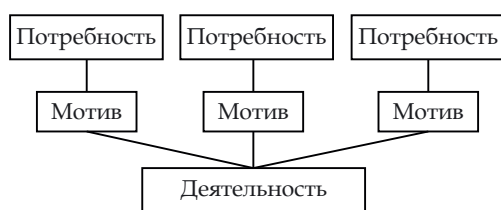


Схема 1

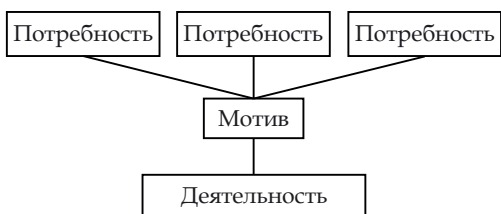


Схема 2

Схемы полимотивации

Принципиальная разница этих схем в наличии одного или нескольких предметов удовлетворения потребностей, встречающихся в пространстве осуществления деятельности.

Описанные выше ситуации иллюстрируют первую предложенную схему полимотивации деятельности (см. рис.). Вторая схема становится понятна, когда мы наблюдаем за режимом рабочего дня сотрудника. Согласно отечественным авторам ведущей деятельностью на определенном этапе развития человека становится трудовая деятельность. Соответственно ее обслуживает целый комплекс потребностей. Но есть потребности, которые напрямую не связаны с трудовой деятельностью, однако, возникающие в процессе ее выполнения: голод, желание нравиться, потребность в курении, общении не только по деловым вопросам и т.д. В этом случае мы имеем реализацию первой схемы полимо-

тивации. Например, желаем понравится начальнику, едим в столовой, курим и приятно общаемся в курилке и пр.

Таким образом, если сотрудник организации имеет возможность удовлетворить целый комплекс своих потребностей в стенах здания организации, то у него растет общий уровень удовлетворенности трудом, а значит и лояльности к организации. Причем, возможность удовлетворить широкий спектр потребностей влияет именно на повышение лояльности, а не на повышение мотивированности на работу.

Разнообразие предметов удовлетворения потребностей обуславливает разнообразие потребностей. Это положение делает акцент на том, что изначально потребность существует в неопределенной форме, в виде ощущения недостатка чего-либо. То, в чем существует нужда не осознается, а осознается само состояние внутреннего напряжения. Это состояние становится источником поисковой активности. Деятельность в отличие от такой поисковой активности начинается с момента встречи потребности с предметом ее удовлетворения (или образом такого предмета). До момента встречи потребность существует в неоформленном виде, и оформляется только после встречи с предметом ее удовлетворения. После того как однажды произошло опредмечивание потребности, человеком создается образ этого предмета. В последующем для возникновения мотива достаточно при возникновении этой потребности образа предмета ее удовлетворения [2].

Этот тезис важен для осуществления систематической работы с кадрами: выстраивания индивидуальной траектории развития, создания традиций в коллективе, подготовки кадрового резерва, профилактики роста недовольства администрацией организации и пр. В этом тезисе можно выделить два основных аспекта.

Во-первых, объясняется логика появления новых потребностей. Так развитие потребительского рынка с середины XX в. обуславливается успехами маркетинговых технологий. Производственные возможности представили целый комплекс новых продуктов. Знакомство с ними потребителя сформировало широкий спектр востребованных товаров и услуг на рынке потребления. И если изначально в них у потребителей не было потребностей, то благодаря маркетинговым решениям потребности были оформлены.

В качестве примера можно привести специфику сбыта продукции в компании Amway. К потенциальному потребителю приходит распространитель продукции, демонстрирует товар и предлагает воспользоваться «пробником» для оценки его свойств. На взаимодействие с товаром откликаются ряд потребностей и формируется их комплекс, обуславливающий покупку именно этого товара и именно этой фирмы.

Или, например, введение спортивных состязаний в коллектив офисных работников, или своеобразных интеллектуальных олимпиад для работников ручного труда. Если изначально коллективом это может быть встречено нейтрально или даже негативно, то впоследствии, когда вокруг этой деятельности сложится комплекс мотивов, отмена этого нововведения чревата будет недовольством со стороны коллектива. Предложенные нововведения представляются целесообразным если предприятие или организация берет на себя ответственность за гармоничное развитие человека и профилактику профессиональных деформаций.

Во-вторых, «неоформленность» потребности без предмета его удовлетворения предполагает возможность замещения предметов в удовлетворении потребности. Например, работником состояние внутреннего напряжения распознается как желание карьерного роста. Однако, повышение разнообразия труда способно снять накопленное напряжение, и тогда работник способен забыть о своих карьерных ожиданиях и с головой погрузиться в профессиональный рост.

Другой способ возникновения потребностей описывается механизмом «сдвига потребности на содержание деятельности» [2]. В результате формируются такие потребности, как потребность в труде, игре, художественном творчестве и т.д., которые А.Н. Леонтьев называет «предметно-функциональными» [2]. То есть цель деятельности способна стать мотивом. Это происходит, когда для человека в деятельности становится важным не столько результат, сколько сам процесс деятельности. Данные модели поведения возникают через процессы стимулирования труда. По сути, трудовая модель поведения становится в сознании сотрудника особо значимой, что роднит ее с ценностями, о которых мы поговорим чуть ниже.

Потребности человека организованы иерархически. Обычно, когда мы говорим об

иерархии потребностей, вспоминается пирамида Маслоу. Взгляд деятельностного подхода в отношении возникновения иерархии и ее структуры несколько иной. В представлениях, отраженных в пирамиде Маслоу, постулируется вектор развития потребностей от базовых к высшим при условии удовлетворения ниже лежащих уровней. Деятельностный подход утверждает, что такой однозначной закономерности нет. Причина формирования иерархии потребностей видится в иерархии деятельностей. Иерархия деятельности определяется внешними факторами: либо ситуацией (которая диктует, что именно эта деятельность в данный момент является более значимой), либо руководитель определяет для подчиненного, что является более важным. Для выполнения такой более значимой деятельности человеку необходимо привлечь или усилить ту потребность, которая станет ведущей среди других в данных условиях. Если воздействие факторов повторяется достаточно часто, то возникающая иерархия потребностей становится доминирующей и регулирующей поведение в разных сферах жизни человека.

В образовании мотивов играют роль не только потребности, но и ценности. Согласно анализу отличий ценностей от потребностей, проведенным Д.А. Леонтьевым, ценности не насыщаемы, они задают цель (а не просто побуждают к активности), «притягивают», а не «отталкивают». [3]

Ценность как понятие в психологию пришло из экономики, где изначально ценным считался какой-либо редкий продукт, предмет.

В психологии можно выделить три подхода к пониманию ценностей. Так А. Маслоу [4] определяет ценности с позиции гештальтпсихологии. Согласно его взгляду ценность — это то, чего нет, но должно быть. Ценности воплощают собой идеальное и одновременно должное представление о мире. Вместе с этим ценностью может стать любая естественно воспринимаемая, привычная часть жизни человека, при условии ее утраты в силу различных обстоятельств. Например, здоровье вряд ли будет иметь значение ценности у здорового человека, а станет ценностью только тогда, когда будет утрачена его часть. В управлении эту особенность руководители используют для повышения уровня трудовой мотивации и в выработки новых поведенческих моделей. Так руководитель лишает сотрудника

привычной прибавки к заработной плате, но предоставляет возможность возратить дополнительное поощрение при условии, что сотрудник изменит свое отношение к работе, поведенческие модели, алгоритмы выполнения трудовых заданий.

Другой подход имеет объяснение ценности с социально-психологических позиций. Ценностью, согласно этому взгляду, является модель поведения, принятая в группе и которая непосредственно связана с выживанием данной группы в данном социальном окружении. Человеку, намеревающемуся стать членом этой группы необходимо перенимать эти модели поведения и транслировать их окружающим до тех пор, пока эта группа является для него значимой. Например, профессиональные модели поведения становятся ценными для представителей конкретной профессии. Именно с помощью этих моделей поведения человек находит свою социально-профессиональную и личностную идентичность. И если он хочет поддерживать такой образ себя, то можно сказать вынужден поддерживать профессиональные модели поведения, что получает одобрение в группе и подкрепляет имеющийся образ себя.

Третий подход можно встретить в работах В.Е. Ключко [1]. В нем ценностью является жизненная ситуация в которой человек может реализовать свой потенциал. Именно это заставляет успешного бизнесмена или квалифицированного специалиста менять род деятельности или место работы несмотря на то, что там он имеет меньше экономических (более низкий доход) или социальных выгод (снижение социального статуса). Это происходит потому, что человек в процессе выполнения основной работы развивает не только навыки необходимые для работы, но и сопутствующие умения и способности. Эти умения и способности в какой-то момент начинают «требовать» от человека своего развития. В работе с ними он реализует свой потенциал.

С возрастом в регуляции деятельности ценности начинают доминировать над потребностями [3]. То есть опыт взаимодействия с коллективами провоцирует человека отдавать предпочтение для регуляции своего поведения именно ценностям в ущерб потребностям. Причина этому видится в специфике трудовой деятельности человека. Трудовая деятельность человека предполагает коллективность, разделение труда, а значит и правила взаимодействия, которые облегчают понимание, необходимое в коллективе для достижения цели деятельности. Для взрослого человека обычно трудовая деятельность занимает доминирующее положение, что отражается и на распределении времени. Согласно КЗОТ человек на рабочем месте должен проводить 8–10 часов в сутки. То есть 8–10 часов поддерживать модели поведения, которые способствуют выживанию его трудовой социальной группы. Однако, следует обратить внимание на то, что инерция этих моделей поведения захватывает большие временные промежутки. Мы размышляем о работе не только находясь в стенах нашей организации. Проблемы и задачи, связанные с нашей профессиональной деятельностью продолжают нас беспокоить и после- и до- рабочего времени. А решаем мы их опять же с помощью ценностных ориентаций, принятых в трудовом коллективе. Постепенно ценности данного коллектива, принятые для решения сугубо профессиональных задач, начинают оказывать свое влияние и на другие сферы жизни: семейной, личной, дружеской. Это становится источником профессиональной деформации человека. Чем дольше человек живет, тем разнообразнее и плотнее становятся контакты с социальными группами, в которых поведение подчиняется ценностным ориентирам. Поэтому и происходит постепенное замещение в жизни человека потребностей ценностями конкретных сообществ.

Список использованной литературы

1. Ключко В.Е. Самоорганизация в психологических системах: проблемы становления ментального пространства (введение в трансспективный анализ) / В.Е. Ключко. — Томск : Изд-во ТГУ, 2005. — 174 с.
2. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы эмоции / А.Н. Леонтьев. — М. : Изд-во МГУ, 1971. — 39 с.
3. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. — 2-е изд. — М. : Смысл, 2003. — 487 с.
4. Маслоу А.Г. Дальние пределы человеческой психики / А.Г. Маслоу ; пер. с англ. А.М. Татлыбаевой : науч. ред., вступ. статья и коммент. Н.Н. Акулиной. — СПб. : Евразия, 1999. — 432 с.

References

1. Klochko V.E. *Samoorganizatsiya v psikhologicheskikh sistemakh: problemy stanovleniya mental'nogo prostranstva (vvedenie v transspektivnyy analiz)* [Self-organization in psychological systems: problems of formation of mental space (introduction to the transspectiv analysis)]. Tomsk State University Publ., 2005. 174 p.
2. Leontiev A.N. *Potrebnosti, motivy emotsii* [Requirements, motives of emotion(s)]. Moscow State University Publ., 1971. 39 p.
3. Leontiev D.A. *Psikhologiya smysla: priroda, stroenie i dinamika smyslovooy real'nosti* [Psychology of sense: nature, structure and dynamics of semantic reality]. 2nd ed. Moscow, Smysl Publ., 2003. 487 p.
4. Maslou A.G. *Dal'nie predely chelovecheskoy psikhiki* [Distant limits of human mentality]. St. Petersburg, Evraziya Publ., 1999. 432 p.

Информация об авторе

Мунгалов Владимир Николаевич — кандидат психологических наук, доцент, кафедра социальной и экономической психологии, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, Ленина, 11; e-mail: kham@inbox.ru.

Библиографическое описание статьи

Мунгалов В.Н. Деятельностный подход к мотивации персонала / В.Н. Мунгалов // Психология в экономике и управлении. — 2014. — № 2. — С. 57–62.

Author

Mungalov, Vladimir N. — PhD (Psychology), Associate Professor, Department of Social and Economic Psychology, Baikal State University of Economics and Law, 664003, Russian Federation, Irkutsk, Lenin St., 11; e-mail: kham@inbox.ru.

Reference to article

Mungalov V. N. Activity approach to the personnel motivation. *Psikhologiya v ekonomike i upravlenii = Psychology in Economics and Management*, 2014, no. 2, pp. 57–62. (In Russian).