

ШЛЯХИ І ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА З МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 160–163

Як свідчить вітчизняний і світовий досвід управління, для ефективної роботи персоналу будь-якої організації однієї матеріальної зацікавленості у роботі все частіше стає недостатньо. Перед багатьма керівниками компаній, управлінцями різних рівнів постає питання цілеспрямованого впливу на трудову мотивацію працівників. Незважаючи на те, що перелік певних засобів управління пропонує більшість підручників з менеджменту, питання практичної організації процесу мотивування працівників в управлінській діяльності менеджера для переважної більшості управлінців залишається відкритим.

Уперше термін "мотивація" застосував А. Шопенгауер на початку ХХ ст. у статті "Чотири принципи достатньої причини". У наш час мотивація як психологічне явище трактується по-різному: з одного боку — як сукупність, що підтримують і спрямовують, тобто визначають поведінку [2], з іншого — як сукупність мотивів [10], з третього — як спонукання, що викликає активність організму і визначає її спрямованість. Крім того, мотивацію розглядають як процес психічної регуляції певної діяльності [6], як процес дії мотиву і як механізм, що визначає виникнення, спрямованість і засоби здійснення конкретних форм діяльності [3], як сукупну систему процесів, що відповідають за поведінку і діяльність [2].

На наш погляд, найраціональнішою є точка зору Є. П. Ільїна, який розглядає мотивацію як динамічний процес формування мотиву [4]. Він розглядає внутрішньоорганізовану і зовнішньо-

організовану мотивацію. При цьому останню автор розуміє як таку, що створюється під впливом зовнішніх обставин, умов, ситуації, які набувають особливого значення для людини, для задоволення її потреб і бажань. За таких умов зовнішні фактори трансформуються у внутрішні [11].

Отже, виконання менеджером функції мотивації працівників полягає в організації зовнішньої відносно до конкретного працівника системи психологічного впливу з метою або ініціації мотиваційного процесу, або втручання у триваючий процес формування наміру (мотиву), або стимуляції, збільшенні сили потягу, мотиву [4].

Як і будь-який психологічний вплив, здійснюваний певною особистістю, процес організації мотивації (мотивування) висуває певні вимоги до суб'єкта такого впливу. Насамперед це психологічна готовність менеджера до управлінської діяльності взагалі і до мотивування персоналу як специфічної діяльності зокрема. У значенні базового компонента цілісної системи психологічної готовності до організації процесу мотивації ми розглядаємо поняття мотивуючої стратегії. Для визначення суті, структури, функцій стратегії мотивування ми спираємося на низку положень, сформульованих В. О. Моляко у системно-стратегічній концепції діяльності, що розвивається [7–9].

Розглядаючи структуру психологічної готовності менеджера до мотивування персоналу, ми виокремили дві її підсистеми: 1) довгострокову, яку можна характеризувати як категорію теорії

особистості; 2) ситуативну — як категорію управлінської діяльності. З цими підсистемами професійно управлінської готовності тісно пов'язані дві форми існування стратегії: 1) стратегія як компонент загальної готовності до здійснення мотивування; 2) стратегія як специфічне інтелектуальне вміння, що характеризує процес виконання діяльності.

Перша форма існування стратегії входить до структури довгострокової професійно-управлінської готовності і містить у собі особистісні, суб'єктні та індивідні прояви творчого потенціалу менеджера в організації мотивуючого впливу (його відношення, спрямованість, спеціальні здібності, знання, вміння, навички та ін.). Друга форма існування стратегії пов'язана з вивченням проблеми, обробкою нової інформації, пошуковою діяльністю, формуванням задуму, прийняттям рішення на всіх етапах організації мотивуючого впливу.

Отже, у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів організації постає проблема формування цілісної системи психологічної готовності менеджера до організації процесу мотивування персоналу і формування мотивуючої стратегії як її базового компонента.

Розв'язанню цієї проблеми має сприяти впровадження спеціального навчального курсу, спрямованого на розвиток усіх структурних компонентів психологічної готовності до мотивування персоналу.

Так, орієнтуючись на розвиток особистісного компонента довготривалої стратегії, слід говорити про формування певного ставлення менеджера до працівника. Гуманізація та демократизація управлінської діяльності передбачає високий рівень професійного міжособистісного спілкування, ставлення до партнера як до індивідуальності. Основним (продуктивним) типом взаємодії є суб'єкт-суб'єктні відносини на засадах співробітництва, співучасті, діалогу. При цьому основним механізмом психологічного впливу має стати переконання. Мотиваційна ефективність раціонального переконання, консультації і спонукаючого впливу підтверджують також дослідження, проведені Г. В. Ложкіним і А. Ю. Видай [5].

Переконання як найефективніший метод впливу включає вплив на свідомість особистості через звернення до власного критичного розуміння, роз'яснення сутності явища, причинно-наслідкових зв'язків і відношень, підкреслення суспільного і особистісного значення вирішення того чи іншого питання. Переконання можна вва-

жати успішним, якщо людина в результаті може самостійно обґрунтувати прийняте рішення, оцінюючи його позитивні і негативні сторони. Переконання як психологічний вплив повинно формувати у людини впевненість у правоті іншої людини і власну впевненість у правильності прийнятого рішення.

Переконаність може формуватись як безпосередньо, так і через зменшення тривожності, невпевненості, сумнівів. Переконувати можна не тільки словом, а й власним прикладом.

Іншими ефективними методами впливу на підвищення трудової мотивації персоналу є консультація, коли менеджер шукає спосіб участі працівника у плануванні діяльності, розробляє вимоги з урахуванням його пропозицій та інтересів, а також спонукаючий вплив, коли менеджер звертається до значущих цінностей та ідеалів працівника.

У формуванні психологічної готовності менеджера важливим напрямом є розвиток спрямованості на завдання і на персонал. Дослідження показують, що найбільший потенціал мотивування виявляють менеджери з гармонійно і пропорційно розвиненою спрямованістю на завдання і на персонал. Важливе місце посідає також сформована мотиваційна готовність до діяльності самого менеджера.

Основним фактором розвитку суб'єктного компонента довгострокової форми існування стратегії є розвиток здібностей, насамперед організаційних і комунікативних, професійно важливих якостей, а також розширення знань, умінь та навичок.

Під час управлінського міжособистісного спілкування відбувається не лише обмін інформацією і діяльністю, а й сприйняття, розуміння, оцінка людьми один одного, формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання, уміння тощо. Важливою якістю, що забезпечує розуміння іншої людини, специфічну "уважність" до людей, є здатність до ідентифікації, емпатії, рефлексії. Для досягнення здорової психологічної атмосфери в колективі велике значення має здатність викликати симпатію.

До найважливіших психолого-управлінських знань належать інформація про зміст понять "мотив" і "мотивація", їх характеристики, існуючі теорії мотивації, види мотивації, форми і методи організації мотиваційного процесу, фактори і умови успішності мотиваційного процесу, а також ознайомлення з методами, прийомами і тактиками мотивуючого управлінського спілкування.

Важливими вміннями та навичками є практичне оволодіння різноманітними методами переконання:

- фундаментальний метод — передбачає пряме звернення до співрозмовника, якому відразу ж повідомляють всю інформацію щодо обґрунтування правильності пропозиції;
- метод протиріччя — базується на виявленні протиріч у доводах співрозмовника, а також на перевірці власних аргументів на відсутність протиріч з метою запобігти контрнатупу;
- метод “витягу висновків” — аргументи наводять один за одним, добиваючись згоди на кожному етапі;
- метод “шматків” — аргументи співрозмовника поділяють на сильні (беззаперечні), середні і слабкі (помилкові), основну увагу приділяють останнім;
- метод ігнорування — діє, коли наведений факт не може бути спростований;
- метод акцентування — акцентують увагу на доводах співрозмовника, що відповідають спільним інтересам;
- метод двосторонньої аргументації — необхідно викласти переваги, а потім недоліки запропонованого рішення, цей метод найефективніший для людей, які мають освіту і досвід у певній галузі;
- метод “так, але...” — якщо співрозмовник навів дуже переконливі докази, після тимчасової згоди розглядають недоліки певної точки зору.

У деяких випадках ефективним засобом впливу менеджера на формування процесу мотивування є навіювання. Існують три форми навіювання: сильне умовляння, тиск і емоційно-вольовий вплив. За наявністю цілей і зусиль сугестора навіювання буває мимовільне і довільне. Характерною особливістю мимовільного навіювання може бути те, що людина, яка використовує цей засіб впливу, може навіть цього не усвідомлювати. Непряме навіювання характеризується опосередкованим впливом на сугерента.

Прийоми непрямого навіювання:

- сугеренту розповідають про інших людей або події, при цьому на ключовій фразі або сюжетній події акцентують увагу з різною інтенсивністю;
- у присутності сугерента звертаються до інших осіб з висловленням, що містить у собі натяк на певні висновки чи дії;
- висловлювання має форму певної умови: “якщо..., то...”; воно може сприйматися як прямо, так і інверсивно, тобто якщо подія не відбується, то результат буде протилежним;

- використання незакінчених висловлювань, продовження яких сугерент домислює за аналогією або за інтонаційною зупинкою виходячи з мелодики фрази.

Успішність процесу навіювання має певні умови: це насамперед якість відносин між сугестором і сугерентом (емпатія, доброзичлива, дружня атмосфера значно підвищують ефективність процесу), зміст навіювання, обставини, місце співбесіди, а також особистість якості сугестора і сугерента, що значно впливають на результат.

На процес створення певного мотиваційного середовища значною мірою впливає індивідуальний стиль управлінської діяльності. Дослідження свідчать, що при певній схильності до авторитарного стилю управління пригнічується активність співрозмовників, зростає негативне ставлення один до одного, погіршується морально-психологічний клімат у колективі.

Виразним показником високої культури спілкування є “натхненне” спілкування, яке характерне для демократичного стилю відносин. Основними принципами при цьому є взаємозаміна, взаємодопомога, співробітництво, діалог.

Ще одним напрямом психологічної підготовки майбутніх менеджерів можуть бути діагностика і корекція у навчальному процесі особливостей їх мотиваційної сфери, ціннісних орієнтацій, ставлення до інших людей, усунення внутрішніх конфліктів, ускладнень у процесі спілкування.

У результаті такої роботи має сформуватися мотивуюча стратегія як своєрідне інтелектуальне вміння творчо і винахідливо розв’язувати завдання мотивування персоналу, використовуючи найбільш раціональні й доцільні в певних умовах методи мотивуючого впливу.



Література

1. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. — М., 1990.
2. Годфруа Ж. Что такое психология: В 2 т. — М., 1992. — Т. 1.
3. Джидарьян И. А. Эстетическая потребность. — М., 1976.
4. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000.
5. Ложкин Г. В., Выдай А. Ю. Механизмы лидерства. К вопросу о мотивационных предпосылках лидерского влияния // Практична психологія та соціальна робота. — 1999. — № 5. — С. 41–44.

6. Магомед-Эминов М. Ш. Трансформация личности. — М., 1998.
7. Моляко В. А. Психологическая готовность к творческому труду. — К.: Знания, 1989.
8. Моляко В. А. Психология творческой деятельности. — К.: Знания, 1978.
9. Моляко В. А., Смутьсон М. Л. Психологическая готовность к труду на современном производстве. — К.: Знания, 1985.
10. Платонов К. К. Структура и развитие личности. — М., 1986.
11. Чалдини Р. Психология влияния. — СПб., 1999.