Павел ЧЕРНЕНКО

Мотивация персонала и Hi-Hume технологии

Тема мотивации персонала далеко не нова. При быстро меняющихся условиях труда, отношениях в трудовом коллективе и методах управления им, мотивация сотрудников способствует успешности работы компании.

XXI век уже назван веком технологий. Они привлекают все более пристальное внимание исследователей как гуманитарных, так и естественных наук. Выдающийся ученый, энциклопедист, почетный доктор многих университетов мира, участник работы Римского клуба (характерно заглавие его доклада Римскому клубу в 1977 г. – «Общие цели человечества»), основатель Будапештского клуба Эрвин Ласло предложил свой взгляд на проблему развития технологий. Рассматривая этапы развития технологий, во главу угла он ставит человека как их создателя, пользователя, бенефициария или, наоборот, страдающей стороны, подвергающейся определенным технологическим воздействиям.

Будучи интегральным теоретиком, Э. Ласло отмечает, что технологические инновации определяли направление человеческого развития. И если первая промышленная революция расширила возможности «физической силы человека» главным образом в производстве и доставке товаров, то научные инновации расширили возможности человеческих органов чувств – телескопы, микроскопы и прочие приборы сделали видимым, осязаемым доселе сокрытое, понятным то, что было недоступно. Наконец, инновационные технологии расширили возможности человеческого мозга, произведя подлинный переворот в сборе, хранении и обработке информации. «Каждая технологическая революция изменяла и реформировала структуру тех обществ и организаций, в деятельности которых находили применение порождаемые ею инновации. В конце XX столетия использование сложной разветвленной коммуникативной сети позволило человечеству совершить переход от индустриального общества в масштабах одной нации к социоэкономической системе с глобальными взаимосвязями», – так характеризует Э. Ласло начало современной эпохи [Ласло, 1995. С. 8]. Эта эпоха привнесла новое понимание роли человека как экономической единицы.

Если в XX в. превалировал классический менеджмент компаний – достаточно жесткая манера в управлении, при которой мотивация сотрудников носила материальный характер, то к концу века ситуация кардинально изменилась. В 70-е годы XX века экономические показатели росли не столь быстро, как в предшествующие годы. Э. Ласло характеризует это время возрастанием социального отчуждения, усилением падения нравов, крушением веры в технологический прогресс, вызванными катастрофами, подобными Чернобыльской. Эти факторы не могли не отразиться и на теории и практике менеджмента, культурные основы которого в западных компаниях стали пересматриваться.

Изменения 1980-х гг. определили развитие информационных и коммуникативных технологий, значительно ускорившее темпы развития глобализирующегося мира и внесшее свои коррективы в мир бизнеса. Существенное влияние они оказали на интеграцию рынков, сокращение производственных циклов, логистику, диверсификацию и т.д., что отразилось и на менеджменте, и на мотивации участников труда. Усилившаяся конкуренция заставила искать новые ресурсы в управлении компанией, одним из которых оказался человеческий потенциал. Если ранее условия диктовались только руководителями компаний, то теперь сотрудники также получили возможность влияния. Более того, общество начало проявлять интерес не только к конечному продукту, но и ко всей производственной цепочке.

Кардинальные перемены отмечаются в 1990-е гг. Э. Ласло характеризует их следующим образом: «В 90-е гг. ключевым источником жизнедеятельности предприятия стали не только информация, но и люди; коллективная работа оказалась наилучшим способом улавливания происходящих перемен и быстрого реагирования на них. Иерархические структуры сократили свою «этажность», поскольку принятие решений перестало быть уделом узкой группы ведущих менеджеров и опирается на коллективное мнение более широкого круга сотрудников. Снижение затрат за счет оперативного руководства и увеличение «интерфейсов» между более интенсивно используемыми сотрудниками взаимодействующих отделов и организационными единицами сделали организационные структуры более единообразными и гибкими. Слияние корпораций и компаний, образование союзов и стратегическое партнерство придали большую гибкость и подвижность более широкой индустриальной среде; границы между компанией и ее экономическим, социальным и социологическим окружением начали становиться все более расплывчатыми» [Ласло, 1998. С. 128]. Иерархически построенные компании теряют свою эффективность и проигрывают в конкурентной борьбе.

В современных условиях для принятия правильного решения необходимо делегирование менеджерских функций, руководство компании перестает быть одноканальным, возрастает ценность обратной связи, возникает двусторонняя коммуникация. На этом

Павел Черненко, аспирант РАНХиГС (119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: chernenko_pa@mail.ru
Аннотация: В статье представлено исследование, посвященное возможностям использования Hi-Hume технологий в целях мотивации трудовой деятельности. Анализируя взгляды различных ученых по данной тематике, автор задается вопросом о роли манипуляции и Hi-Hume технологий в сфере управления, о природе мотива, морально-этической стороне применения Hi-Hume технологий в мотивации персонала.
Ключевые слова: Hi-Hume технологии, манипуляция, мотивация.

этапе встает вопрос доверия руководства компании к своим сотрудникам, так как они теперь не просто исполнители, а соработники. Становятся востребованными знания, готовность к их постоянному пополнению, креативность, умение получать информацию, правильно оценивать ситуации, быстро принимать решение и т.д. Иными словами, профессионализм сотрудника, а также его личностные качества становятся ценностью компании.

Анализируя экономику века как экономику, основанную на профессионализме и знаниях, Т.Е. Степанова отмечает: «Сегодня речь идет о формировании и развитии человеческого потенциала (капитала), который играет первоочередную роль в обеспечении социально-экономического прогресса в XXI веке. По данным Всемирного банка, в 192 странах на долю человеческого капитала приходится в среднем 64% общего богатства, на долю физического капитала – 16%, на долю природного капитала – 20%. В России эта пропорция составляет соответственно – 14%, 14% и 72%. В Германии, Швеции, Японии удельный вес человеческого капитала достигает 80% национального богатства» [Степанова, 2008. С 44].

В экономике и бизнесе изменилось отношение к сотруднику, значительно возросла его ценность как профессионала. В то же время произошло осознание своей ценности и своих возможностей у самих работников. Сегодня компания борется за профессионального сотрудника, а разнообразие имеющихся возможностей в бизнесе обеспечивает последнему определенную свободу в выборе места работы. Часто сопоставимые материальные условия конкурируют с другими преимуществами, например, условиями труда, атмосферой в коллективе. Условия жестких рамок и обязательных функций для сотрудника уже мало приемлемы. Для него важны условия, при которых он может полнее самореализоваться, и работодатель вынужден это учитывать, если стремится к повышению эффективности работы компании и победе в конкурентной борьбе.

Чтобы привлекать и сохранять профессиональных сотрудников, необходима система мотивации. Именно поэтому выдвижение для исследования триады “манипуляция – Hi-Hume технологии – мотивация” представляется актуальным. Если Hi-Hume технологии и манипуляция – это в первую очередь методы воздействия, то мотивация – цель воздействия, что определяет необходимость детального изучения ее возможностей для применения в управлении компанией.

Изучением мотивации начали заниматься в середине XIX века и, что интересно отметить, это совпало с развитием промышленной революции в Европе. Первым психологом, выделившим понятие мотивации, считается англичанин Александр Бэн. Значительный шаг в развитие теории мотивации внес американский психолог Роберт Вудвордтс, существенно обогативший бихевиористскую схему «стимул – реакция», введя в нее такой параметр, как «организм». Получилось стимул–организм–реакция. Он также предположил, что формирующиеся навыки сами могут стать побудительным мотивом.

Следующей вехой развития теории мотивации, интересной с точки зрения применения в современных технологиях, является теория бельгийского психолога Жозефа Нюттена, который преодолел и бихевиоризм с его недооценкой сознательности в мотивации, и психоанализ с его излишней механистичностью, и когнитивную психологию, которая изолировала сознание человека от его реального мира. Созданная Нюттеном теория мотивации не только учла уже ставшие очевидными недостатки предшествующих теорий, но сделала своей базой все положительные наработки предшественников, которые и легли в основу его теории базовых потребностей и мотивационной динамики. Рассматривая широкий спектр потребностей с точки зрения мотивационной теории, он особо выделяет потребности в общении и самореализации [Nuttin, 1984]. С современной позиции возможности создания мотивационных Hi-Hume технологий, интересна его разработка проблемы временной перспективы личности [Nuttin, 1985]. Метод мотивационной индукции, предложенный Нюттеном, до сих пор является одним из самых востребованных в диагностике мотивов.

Новые возможности для разработки Hi-Hume технологий в мотивационных целях можно почерпнуть в исследованиях российского психолога О.К. Тихомирова, который одним из первых обратился к изучению информационных технологий, занимался разработкой искусственного интеллекта. Вслед за А.Н. Леонтьевым он продолжает разрабатывать деятельностный подход к анализу мышления человека, что позволяет ему теоретически осмыслить и практически обосновать понимание мышления как сложной человеческой деятельности, где мотивация, целеобразование и эмоциональность являются регулятивными факторами поведения индивида [Тихомиров, 2002].

С самого начала разработки темы проблема мотивации связывалась с проблемами эмоций и установок. Здесь прежде всего можно обратиться к работам П.М. Якобсона и Д.Н. Узнадзе. Нам хотелось бы остановиться на таком авторе, как Л.А. Петражицкий, который считал эмоции истинными мотивами, и одним из первых перевел проблему мотивации из психологической в социальную. Он подчеркивал, что человек испытывает психологическую потребность жить в рамках организованного сообщества и принимать участие в коллективном производстве. В книге «О мотивах человеческих поступков, в особенности об этических мотивах и их разновидностях» [Петражицкий, 1904] он рассматривал эмоции в качестве истинных мотивов социального поведения, и утверждал, что необходимо создать научную теорию мотивации поведения человека как базу для научного построения многих дисциплин. В перечень он включал все те, которые соотносятся с поведением человека в его индивидуальном или массовом социальном проявлении.

Мотив рассматривается как побуждение, как потребность, как цель, как намерение, а также как свойство личности и даже психическое состояние. Можно предположить, что создание мотива, выступающего как потребность, будет наиболее прочным стимулом, поскольку потребность и есть побудитель деятельности, поведения человека. Е.П. Ильин [Ильин, 2002. С 61], проанализировав соотношения между потребностями и мотивами, предлагает следующую систематизацию: между потребностью и мотивом возможны далекие и опосредствованные отношения; потребность дает толчок к возникновению мотива; потребность преобразуется в мотив после опредмечивания, т.е. после нахождения предмета, могущего ее удовлетворить; потребность — часть мотива (В.А. Иванников, например, считает, что если побуждение принять за мотив, то частью этого побуждения является потребность); потребность и есть мотив (Л. И. Божович, А. Г. Ковалев, К. К. Платонов, С. Л. Рубинштейн и многие другие).

Если рассматривать эту систематизацию мотивов на личностном уровне, то приведенные пять пунктов могут соответствовать тому, как у разных людей сочетаются мотив и потребность в зависимости от их индивидуальных особенностей, личностных возможностей, культурного и образовательного бэкграунда. Приведенные научные выкладки интересны с практических позиций, которые необходимо учитывать при разработке и использовании мотивационных Hi-Hume технологий.

Hi-Hume технологии – это постоянно меняющаяся система, где изменения обусловлены развитием науки, создающим базу для развития технологий. Высокая наукоемкость – отличительная характеристика Hi-Hume технологий. Необходимо также помнить об их недолговечности, причина которой быстро изменяющиеся внешние условия. Хотя есть технологии, существующие достаточно долго. Так, Hi-Hume технологии успешно и уже давно реализуются в создании корпоративной культуры организации. Такие приемы, как эксплуатация бренда, собственного гимна компании, определенных корпоративных праздников и т. д., могут рассматриваться как мотивационные. Но и тут следует соблюдать определенное равновесие между продуктивной консервативностью и традиционностью, с одной стороны, и возможной деструктивностью надоевших, чрезмерно навязываемых, ставящих жесткие рамки для сотрудников (например, строгий дресс-код или обязательная форма, жесткое расписание и т.д.) технологических приемов – с другой. В последнем случае они могут выступать как раздражающий фактор и вместо гордости за компанию, стимулирующей работу в ней, могут вызвать раздражение и разрушение «приподнятости рабочего духа».

Hi-Hume технологии предполагают некую двойственность: с одной стороны, они подпитываются и обновляются за счет научного развития, что и предполагает их высокую динамичность, с другой стороны, будучи социально обусловленными, они влияют на человеческую психику – одну из самых консервативных структур человеческого бытия. В связи с достижениями в области психологии и нейробиологии, открываются новые возможности.

Интересным примером использования манипуляций для создания мотива может служить исследование ученых из Института обучения и памяти Пикауэра Массачусетского технологического института. Разрабатывая проблему нейропластичности, т.е. изменения человеческого мозга в зависимости от полученного опыта, они установили, что именно придает пластичность мозгу и заставляет его меняться. По их мнению, запуск процесса трансформации осуществляет успех, которого достигает человек. Не менее важным представляется и второй вывод, а именно: неуспех или неудача не оставляют в мозге воздействующего эффекта. С точки зрения Эрла Миллера, руководителя исследовательской группы, это открытие позволяет понять, как мы учимся, и является ключом к совершенствованию способов обучения и мотивации. На неврологическом уровне, считает Миллер, удача оказывается намного более информативной, чем поражение. Если вы получаете вознаграждение, мозг запоминает, что он сделал правильно. В случае неудачи он не может точно определить, что именно нужно сохранить, и не изменяется (кроме ситуаций, когда налицо очевидный негативный результат: например, ребенок засовывает что-то в розетку, и его ударяет током) [Беринато, 2010].

В менеджменте к мотивирующим факторам традиционно относят вознаграждение, признание заслуг, благоприятную психологическую атмосферу и поддержку коллектива, помощь в достижении цели, четкость в постановке задач. Данные, полученные в ходе исследования Терезы Амабиле — профессора делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса и независимого исследователя Стивена Крамера, подтвердили выводы нейробиологов, рассмотренные выше, но уже для сферы управления организацией. Они доказали, что наиболее мотивирующим показателем является достижение успеха в работе [Амабиле, Крамер, 2010]. В ходе исследования отслеживалась деятельность нескольких сотен работников умственного труда в самых разных ситуациях, анализировались их эмоциональные реакции и мотивация. Выводы однозначны: трудовой энтузиазм работников, их желание достигать большего обусловлены успешностью деятельности. Здесь очень важно осознание сотрудником того, что дело движется, что есть его позитивный вклад в это развитие, что доступна помощь в преодолении препятствий. Улучшается как общий эмоциональный фон, так и настроение отдельного сотрудника, появляется желание трудиться еще лучше и больше. При противоположной ситуации, когда наблюдается медленное продвижение дела или полная остановка, появляются непреодолимые препятствия, эмоциональный уровень и степень мотивированности заметно падают.

Проанализировав порядка 12 тыс. дневниковых записей сотрудников разных организаций, в которых они оценивали свое эмоциональное состояние и степень мотивированности, авторы исследования пришли, по их словам, к революционному заключению – ключ к мотивации сотрудников находится в руках у их руководителя, но не связан со сложными схемами материального стимулирования. Именно от руководителя зависит, смогут ли подчиненные добиться высоких результатов.

Ни манипуляция, ни Hi-Hume технологии, ни мотивация не имеют самостоятельной коннотации. Хороши они или плохи, зависит от того, в чьих руках они находятся и в каких целях используются. И здесь на первом месте вопрос этики. Как система взглядов на добро и зло – этика претерпевает изменения в силу того, что кардинально и динамично меняются условия жизни самого человеческого общества. Этические нормы могут стать жестким ограничением личностной и социальной свободы в любой сфере деятельности, что никак не способствует развитию, поскольку свобода может противоречить устоявшимся нормам. Особенно остро подобные вопросы встают при принятии решения использования новшеств в тонкой сфере человеческого взаимодействия. Эти парадоксы этики особенно видны при рассмотрении Hi-Hume технологий. Отсюда и трудности в оценке самих Hi-Hume технологий и результатов их воздействия. Профессиональное сообщество, разрабатывающее и внедряющее Hi-Hume технологии, находится на стадии становления, на той же стадии – их профессиональные нормы и ценности. Необходимый же контроль за этим процессом лежит на всем обществе и особенно на профессионалах, близких к этой тематике.

Этический вопрос в данной сфере настолько значим, учитывая возможную силу воздействия Hi-hume технологий, что здесь уместно сравнение с атомной энергией. Ведь атом может быть мирным, а может обернуться Хиросимой. Вопрос этот сложно разрешимый из-за размытости самих этических норм в современном обществе, а также трудности прогнозирования эффекта воздействия в отдаленный промежуток времени, ведь лонгэтюдных исследований никто не проводил. Очень многое зависит также от целеполагания,

от личностных качеств как заказчиков технологий, так и их разработчиков.

Возникший интерес к манипуляции, как и к Hi-Hume технологиям – это результат поиска новых возможностей повышения производительности труда. Это произошло в силу изменения самого понятия производительности труда в постиндустриальном обществе, в котором на первый план выдвигается человек с его профессиональными и личностными возможностями, новыми ценностными ориентирами. Поиск различных способов управления персоналом продиктован очевидной реальностью: сегодня выигрывает та организация, та компания, в которой работает высококвалифицированный персонал, слаженная команда экспертов, разделяющих общие цели компании и стремящихся к высоким результатам, будучи ими же и мотивированными. Принимая во внимание характеристики манипуляций, мы опять, как и при обсуждении возможности применения Hi-Hume технологий, сталкиваемся с этической проблемой. Возможно, выход из этого морального затруднения лежит в целеполагании, которое является важным этапом любого планирования бизнеса, в тщательном выборе самих технологий манипулирования, их корректировке с учетом личностных особенностей обеих сторон – участниц манипуляции. Остаются также вопросы о том, как далеко можно заходить в манипуляционных «играх» с подсознанием, каковым окажется результат при раскрытии манипуляции, возможно ли построение прочных доверительных отношений при использовании манипуляций и Hi-Hume технологий, не возникнет ли обратная манипуляционная «игра» или подыгрывание со стороны персонала, на которого направлены манипуляции и так далее. И все же мы придерживаемся мнения о том, что манипуляции и Hi-Hume технологии не несут отрицательной коннотации, сами по себе они нейтральны. Присвоение им положительного или отрицательного значения – в руках использующего их профессионала.

Мы рассматриваем процесс манипулирования, направленный лишь в одну сторону, а именно – от руководящего состава компании или организации к персоналу. Таким образом, манипулирование входит в состав управления и реализуется в управленческом общении. Поскольку общение предполагает, как минимум, две стороны участников, то нельзя забывать и об обратной реакции, которая не всегда может быть просчитана и неизбежно вносит свои коррективы. В этом направлении лежат дальнейшие планы нашего исследования – рассмотрение своеобразных точек бифуркации, возникающих в процессе манипулирования и определяющих дальнейшие действия руководителя.

Литература

Амабиле Т., Крамер С. Вся правда о мотивации. Harvard Business Review Russia. 2010. №3 (56) . http://hbr-russia.ru/issue/56/1614/

Беринато С. Успех изменяет мозг. Harvard Business Review Russia. 2010, №4 (57). http://hbr-russia.ru/theme/26/

Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб, Изд-во Питер, 2002.

Ласло Э. Век бифуркации: постижение изменяющегося мира // Путь. 1995. № 1. С. 3–129.

Ласло Э. Пути, ведущие в грядущее тысячелетие. Проблемы и перспективы. (II) //Вопросы истории естествознания и техники. № 1, 1998. С. 121–151.

Петражицкий Л.И. О мотивах человеческих поступков, в особенности об этических мотивах и их разновидностях, СПб, Типография Э.Л. Пороховщиковой, 1904.

Степанова Т.Е. Экономика XXI века – экономика, основанная на знаниях.//Креативная экономика. № 4 (16), 2008. С. 43–47.

Тихомиров О.К. Психология мышления. Москва, Академия, 2002. С. 288.

Nuttin J. Motivation, planning, and action: a relational theory of behavior dynamics. Leuven: Leuven University Press; Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1984.

Nuttin J. Future Time Perspective and Motivation. Leuven University Press, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1985.

PERSONNEL MOTIVATION AND HI-HUME TECHNOLOGIES

Pavel Chernenko, post graduate student of RANEPA (119571, Moscow, Vernadsky pr., 82), e-mail: chernenko_ pa@mail.ru

Summary: The article deals with the possibilities of the Hi-Hume technologies study with the aim of labor activities motivation. While analyzing different researchers investigations on this subject, the author questions the role of manipulation and Hi-Hume technologies in management, the motives behind the moral and ethic side of the Hi-Hume technologies usage in the personnel motivation.
Keywords: Hi-Hume technologies, manipulation, motivation.

References

Il'in E.P. Motivatsiia i motivy [Motivation and motives]. St-Peterburg, Piter publ., 2002. P. 512

Laslo E. Vek bifurkatsii: postizhenie izmeniaiushchegosia mira Put'. 1995, no 1. P. 3 – 129 [orig. Laszlo E. The Age of Bifurcation. Understanding the Changing World. 1991, OPA (Amsterdam)]

Laslo E. Puti, vedushchie v griadushchee tysiacheletie. Problemy i perspektivy (II) [The Ways, Leading to the Forthcoming Millennium. Problems and Perspectives] //Voprosy istorii estestvoznaniia i tekhniki. no 1, 1998. P. 121 – 151.

Nuttin J. Motivation, planning, and action: a relational theory of behavior dynamics. Leuven: Leuven University Press; Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1984. [Nuttin J. Motivation et perspectives d'avenir. Louvain: Presses fchuversitaires de Louvain, 1980, P. 280]

Nuttin J. Future Time Perspective and Motivation. Leuven University Press, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1985.

Petrazhitskii L.I. O motivakh chelovecheskikh postupkov, v osobennosti ob eticheskikh motivakh i ikh raznovidnostiakh [About motives of human acts, in particular about ethical motives and their versions], St-Peterburg, Tipografiia E.L. Porokhovshchikovoi, 1904.

Berinato S. Uspekh izmeniaet mozg [Success Changes Mind]. Harvard Business Review Russia. 2010, no 4 (57), http://hbr-russia.ru/theme/26

Stepanova T.E. Ekonomika XXI veka – ekonomika, osnovannaia na znaniiakh [Economics of XXI Century – Economics Based on Knowledge] //Kreativnaia ekonomika. № 4 (16), 2008. P. 43 – 47.

Tereza A., Stiven K. Vsia pravda o motivatsii [All Truth about Motivation]. Harvard Business Review Russia. 2010, no 3 (56) http://hbr-russia.ru/issue/56/1614/

Tikhomirov O.K. Psikhologiia myshleniia [Psychology of Cognition]. Moscow, Akademiia publ., 2002.P. 288