

УДК 658:331.101.3

*М.В. ВИСКОВА*, соискатель, УИПА, Харьков

*И.Г. ЛАХНО*, к.э.н., доц., УИПА, Харьков

## **ИНЖЕНЕРНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

У статті проаналізований зв'язок підходів до мотивації промислового персоналу в системі «чоловік - машина» і менеджерів промислового підприємства. На основі проведеного аналізу зроблені висновки про можливість використання практичного досвіду інженерної психології у формуванні ефективних груп менеджерів підприємства.

The article analyzes communication approaches to motivate industrial personnel in the system "man - machine" and managers of industrial enterprises. On the basis of the analysis conclusions are drawn about the use of practical experience in engineering psychology in the formation of effective groups of enterprise managers.

**Ключевые слова:** инженерная психология, мотивация, персонал, менеджер, человеко-машинная система.

**Введение.** Одна из важнейших задач промышленного предприятия, функционирующего в условиях рыночной экономики, - разработка и применение методов оптимальной мотивации деятельности его персонала.

Выбор конкретных методов зависит от той роли, которую выполняет персонал в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Исследования в области мотивации выполняются в основном специалистами по частным отраслям современной психологии. Исследования направлены на предметную область мотивации, т.е. ее механизмы и процессы, а также на рассмотрение круга анализируемых объектов по видам и отраслям деятельности. В рамках промышленного предприятия мотивацией персонала занимаются организаторы производства и управленческий персонал недостаточно хорошо знакомлен с результатами исследований психологов в этой предметной области, поскольку считает это сферой деятельности медицинской науки, не соприкасающейся с производством. Но к настоящему моменту времени большие наработки в области мотивации имеет инженерная психология, как известно, непосредственно связанная с производством. Инженерная психология сосредоточена на изучении и проектировании сложных человеко-машинных систем.

**Постановка задачи.** Инженерная психология изучает и преобразует труд

оператора, выполняющего функции управления сложной системой; она является одновременно областью знаний и сферой практики. Цель инженерной психологии – участие в изучении, усовершенствовании и проектировании человеческого труда. На первых этапах своего развития, отделяясь от психологии труда, инженерная психология определялась как «технология коммуникаций» в системах «человек-машина», поэтому область теоретических исследований и практических разработок инженерной психологии сильно сужалась. Основная ориентация инженерной психологии – решение организационных проблем. Инженерная психология занимается проектированием, изучением и преобразованием сложных человеко-машинных систем, она тесно связана с профессиональной психологией и психологией труда. Все эти три науки лежат в междисциплинарной области, где пересекаются общая, социальная, экспериментальная, возрастная и педагогическая психологии.

**Методология.** Важнейшим принципом инженерной психологии является принцип целостности субъекта и действия.

Основной акцент делается на рассмотрение операционально-смысловых структур профессионального опыта, каковыми являются: принцип профессионального развития – от новичка до опытного специалиста, поддержка высокого уровня профессионального мастерства постоянными усилиями, работа над совершенствованием профессиональных знаний, умений, навыков, при прекращении которой наступает деградация. Важным также является используемое в инженерной психологии понятие профессиональной истории специалиста. Методы, используемые инженерной психологией отработаны на системах «человек-машина», но могут быть распространены на исследование других профессий, например, врача, педагога, менеджера. В самом деле, если говорить о деятельности менеджера предприятия, то можно отметить важные общие черты с деятельностью оператора в человеко-машинных системах, а именно: восприятие информации, быстрота ее переработки и быстрое и четкое принятие управляющего (для человеко-машинных систем) и управленческого (для менеджеров предприятия) решения. Причем, принятие такого решения субъективно и в значительной степени зависит от личностных качеств лица, принимающего решения (ЛПР). Вместе с тем желательно, чтобы это решение было «хорошим» и «правильным», т.е. по возможности объективным. Для этого ЛПР (в человеко-машинных системах оператор, а в сфере производственной деятельности – менеджер) должно быть подобрано с учетом личностных качеств, которые должны быть заранее известны, а следовательно, заранее

выявлены. Поскольку в настоящей статье речь идет о менеджерах предприятия, далее стоит обратить внимание на их личностные качества.

Для выявления личностных качеств, субъективно значимых для менеджеров, целесообразно использовать, как это делается в инженерной психологии, вопросник ценностных ориентаций М. Рокича. При этом с помощью специального вопросника рекомендуется выделять 30 наиболее высоко оцениваемых качеств. Вопросник имеет следующий вид.

Профессиональные ценности.

1. Личностно значимые.

Состояние здоровья.

Безопасность работы.

Материальная обеспеченность жизни.

Интересна ли работа.

Есть ли хорошие и верные друзья.

Есть ли общественное признание.

Существует ли возможность расширения образования, кругозора.

Имеет ли место самостоятельность как независимость в суждениях и оценках.

Имеет ли место свобода как независимость в поступках и действиях.

Счастлив ли человек в личной жизни.

Присутствует ли уверенность в себе.

Можно ли считать, что жизнь полна удовольствия и развлечений.

Является ли честность неотъемлемым качеством.

2. Ценности значимые для успешной работы коллектива.

Присутствует ли высокий профессионализм.

Аккуратность, т.е. умеет ли человек содержать в порядке свои вещи и поддерживать порядок в делах.

Уровень воспитанности.

Наличие чувство юмора.

Исполнительность.

Имеется ли возможность действовать самостоятельно.

Уровень образованности и общей культуры.

Есть ли чувство долга и умение держать слово.

Рациональность, т.е. умение принимать обдуманые социальные решения.

Высок ли уровень личного самоконтроля, имеет ли место сдержанность и самодисциплина.

Смелость в отстаивании своего мнения.

Обладает ли человек широтой взглядов, т.е. может ли принять чужую точку зрения.

3. Социально значимые ценности.

Присуща ли социальная трусость.

Замечает ли социальные неурядицы.

Считает ли, что имеет место социальная несправедливость.

Допускает ли возможность военного конфликта.

Является ли сторонником межнациональной вражды.

Испытуемому предлагается оценить каждое данное качество у себя следующим образом: «3» - выражено сильно, «2» выражено умеренно, «1» - выражено слабо, «0» - затрудняюсь оценить.

Человеческие ценности (основные – О, инструментальные - И)

#### **Список О.**

Активная деятельная жизнь;

Профессионализм (высокое профессиональное мастерство);

Здоровье;

Безопасность (защищенность от неблагоприятных обстоятельств);

Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);

Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);

Интересная работа;

Наличие хороших и верных друзей;

Общая хорошая обстановка в стране, в обществе;

Сохранение мира между народами как условие благополучия каждого;

Общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);

Познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуально развития);

Равенство (равные возможности для всех);

Самостоятельность как независимость в суждениях и оценках;

Свобода как независимость в поступках и действиях;

Счастливая семейная жизнь;

Творчество (возможность творческой деятельности);

Уверенность в себе (свобода от внутренних противоречий, сомнений);

Удовольствия (жизнь полная удовольствий, развлечений, приятного времяпрепровождения).

#### **Список И**

Аккуратность (чистоплотность, умение содержать в порядке свои вещи, порядок в делах);

Воспитанность (хорошие манеры, вежливость);

Высокие запросы (высокие притязания);

Жизнерадостность (чувство юмора);

Исполнительность (дисциплинированность);

Независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);

Непримиримость к недостаткам в себе и в других;

Образованность (широта знаний, высокая общая культура);

Ответственность (чувство долга, умение держать слово);

Рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманное и рациональные решения);

Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);

Смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;

Твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);

Терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать их ошибки и заблуждения);

Широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);

Честность (правдивость, искренность);

Эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);

Чуткость (заботливость).

**Результаты исследования.** Обработка полученных ответов позволит составить весьма точный психологический портрет менеджеров и объединить их в группы по показателю ценностно-организационного единства. Это очень важно, поскольку, как доказано исследованиями, выполненными специалистами в области инженерной психологии, наиболее эффективно работают группы обладающие таким качеством как сплоченность, т.е. сплоченные группы. Причем в группе подобранных специалистов в процессе труда возникают общие ценности, которые в дальнейшем в значительной степени и определяют всю социально-психологическую структуру коллектива, в том числе и сплоченность.

Для успешной деятельности группы менеджеров, как и любой другой группы специалистов, необходимы не только сплоченность и единомыслие, но и профессиональный тренинг. Для организации такого тренинга можно использовать хорошо известную и уже долго применяемую систему Р.

Блейка, которая основана на предположении, что всякий стиль руководства может быть разложен на две составляющие:

- направленность на дело;
- направленность на людей, на группу.

Обе составляющие всегда есть в любом стиле руководства, но в разной степени. Результат зависит от усилий всех менеджеров, входящих в группу и стиля поведения руководителя группы менеджеров, ее «командира».

Для того, чтобы предопределить стиль поведения командира группы менеджеров, необходимо предложить ему ответить на следующие вопросы:

1. Каким образом осуществляется сбор информации?

Возможные варианты ответов:

1.1. Менеджер изучает факты, старается понять смысл решений, и разных мнений чтобы разобраться в сложившейся ситуации.

1.2. Менеджер старается убедиться, что никто из его подчиненных не совершил ошибок.

1.3. Менеджер делает свои собственные выводы, старается понять и четко определить задачу и те действия, которые необходимы для ее решения.

1.4. Менеджер сравнивает свои действия с действиями подчиненных и других членов коллектива, чтобы убедиться, что удалось прийти к полному согласию относительно характера возникшей проблемы.

1.5. Менеджер всегда старается найти реальные доказательства того, что все идет как надо.

1.6. Менеджер только выслушивает мнения и решения, реальные факты и информацию, которую ему сообщают. При этом менеджер не размышляет над ними.

1.7. Когда менеджера просят дать информацию, он ее дает.

1.8. Менеджер склонен принимать вещи такими, каковы они есть на самом деле и не вникать в их суть.

1.9. Менеджер проверяет факты, мнения и решения подчиненных, но старается в них не углубляться.

1.10. Менеджер рассматривает мнения и идеи других, чтобы найти приемлемую для себя постановку задачи.

1.11. Менеджер собирает факты, проверяет данные, предоставленные подчиненными, оценивая их важность и объективность.

2. Каким образом менеджер отстаивает свое мнение?

Возможные варианты ответов:

2.1. Менеджер настаивает на правильности своего мнения, своих

действий и своих идей, даже если для этого приходится отвергать взгляды других людей (его подчиненных или ближайших коллег)

2.2. Критично и прямо, не обращая внимания на переживания других людей, менеджер говорит людям то, что они должны знать.

2.3. Чтобы поддерживать общее согласие и гармонию, менеджер старается сгладить до минимума различия мнений.

2.4. Менеджер учитывает и поддерживает мнения и действия коллег.

2.5. Менеджер поддерживает подчиненных (коллег) даже тогда, когда у него есть свои соображения, замечания и особое мнение.

2.6. Менеджер выражает свое позитивное отношение к другим (подчиненным, коллегам) и говорит им то, что они хотели бы услышать.

2.7. Менеджер свое мнение выражает редко и только в пределах обычного обмена информацией.

2.8. Менеджер старается ни во что не вмешиваться и всегда присоединяется к мнениям и действиям других людей.

2.9. Менеджер держит при себе свое мнение о действиях других людей и старается не объявлять его, даже если просят.

2.10. Менеджер высказывает свое мнение в виде предложения.

2.11. Менеджер предлагает людям проанализировать различные варианты действий.

2.12. Менеджер старается сгладить разницу между своими и чужими вариантами. Мысли и чувства менеджер выражает в приемлемой для всех форме, стараясь никого не оскорбить.

2.13. Менеджер высказывает свое мнение, открыто выражает свои убеждения и интересы.

2.14. Менеджер до конца выслушивает подчиненных и старается понять их убеждения и действия.

2.15. Если менеджера убедят, он готов изменить свою позицию.

3. Как ведет себя менеджер в конфликтных ситуациях?

Возможные варианты ответов:

3.1. Распоряжения менеджера должны быть выполнены без обсуждения и малейших отклонений. Мнение менеджера – приказ для подчиненных.

3.2. Менеджер старается подавить возникший конфликт или взять верх.

3.3. Менеджер всегда до конца отстаивает свою позицию.

3.4. Менеджер старается предупредить возникновение конфликта.

3.5. Если конфликт все-таки возник, менеджер старается погасить страсти и сплотить коллектив.

3.6. Когда возникает конфликт, менеджер занимает нейтральную позицию или старается держаться в стороне.

3.7. Менеджер старается вести себя так, чтобы его ни во что не вовлекали, за исключением того, что может серьезно отразиться на его работе.

3.8. В ситуации конфликта менеджер старается найти взаимоприемлемое решение.

3.9. Руководствуясь давно проверенным правилом, менеджер рассматривает только те проблемы, которые возникли в нынешней ситуации, а не когда-то давно.

3.10. Менеджер старается приспособиться к действиям других людей.

3.11. Менеджер старается найти корни конфликта и выявить его причины. Чтобы затем устранить их.

4. Как менеджер оценивает и критикует поведение своих подчиненных?

Возможные варианты ответов:

4.1. Менеджер отмечает каждый промах сотрудников, чтобы точно установить кто виноват в случившемся.

4.2. Промахи и ошибки подчиненных менеджер рассматривает как результаты плохого отношения к работе – неподготовленности и халатности.

4.3. Принцип менеджера: нужно найти и наказать виновного, чтобы впредь он был внимательнее.

4.4. Менеджер одобряет подчиненных.

4.5. Похвалы людям менеджер высказывает при каждом подходящем случае.

4.6. Менеджер избегает давать отрицательные оценки поступкам и словам людей.

4.7. Менеджер делает вид, что не замечает чужих ошибок и промахов, за исключением случаев когда эти ошибки сказываются на нем самом самым непосредственным образом.

4.8. Действия подчиненных менеджер оценивает неформально в завуалированной форме.

4.9. Поступки и действия подчиненного (коллеги) менеджер оценивает в зависимости от того, как в целом идет дело, на каком оно этапе.

4.10. Менеджер только тогда критикует подчиненного (коллегу), когда дело полностью закончено.

4.11. После окончания дела менеджер ищет причины срыва, проводит разбор и инструктаж.

4.12. Менеджер старается выяснить причины промахов подчиненного и



использует их при обучении.

5. Каким образом менеджер осуществляет поиск решения?

Возможные варианты ответов:

5.1. Менеджер придает большое значение собственным решениям и редко поддается влиянию других людей.

5.2. Менеджер слышит только сообщения подчиненных, которые способствуют его работе и никогда не реагирует на информацию, которая может отрицательно повлиять на его действия.

5.3. Менеджер не принимает в расчет негативные оценки от решений подчиненных.

5.4. Менеджер просит подчиненных принять свои решения и сообщить ему о них. Это позволит сохранить хорошие отношения с людьми.

5.5. Менеджер внимательно прислушивается к мнениям подчиненных (коллег) даже в тех случаях, даже когда они противоречат его собственному видению пути решения задач.

5.6. Возможность принимать решения менеджер всегда предоставляет другим людям.

5.7. Менеджер вообще не принимает решений, оставляя все так, как есть.

5.8. Менеджер старается найти практичное, пусть даже несовершенное, но приемлемое для других решение.

5.9. Менеджер придает большое значение поиску решений наиболее важных проблем.

5.10. Менеджер объективно рассматривает всю информацию, полученную от его подчиненных (коллег).

5.11. Менеджер всегда старается так организовать дело, чтобы люди слышали и понимали друг друга, чтобы умели договориться между собой.

**Вывод.** Изложенное в настоящей статье позволяет прийти к следующему заключению. Выбор методов и способов мотивации менеджеров организаций и промышленных предприятий требует досконального и всестороннего изучения их деятельности. Существует много общих моментов между профессиональной деятельностью менеджеров и операторов, работающих в человеко-машинных системах. Следовательно, при изучении деятельности менеджеров целесообразно использовать методы инженерной психологии, объектом изучения которой являются системы «человек-машина». Особое значение имеют наработки инженерной психологии в области формирования сплоченных групп операторов, объединенных общей целью, а также в области определения стиля руководства группой. Использование этих хорошо

зареккомендовавших себя на практике рекомендаций инженерной психологии позволяет формировать сплоченные и целенаправленные группы менеджеров, определить степень руководства этими группами, а следовательно и выработать эффективный подход к их мотивации.

**Список литературы:** 1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы СПб.: Издательство «Питер», 2000.- 219с. 2. Розанова В.А. Психология организации труда на современном предприятии – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 256с. 3. Стрелков Ю.К. Инженерная и профессиональная психология. – М: Издательский центр «Академия»; Высшая школа, 2001. – 360с. 4. Уткин Э. А. Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996. – 309с. 5. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Пер. с нем. Т1. – М.: Педагогика, 1986. – 328с.

Подано до редакції 02.03.2010