

Шапиро С. А.

*кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление персоналом», доцент,
Российская академия предпринимательства*

Мотивационные факторы управления интеллектуальным трудом

В статье раскрыты понятия интеллектуального труда и управления интеллектуальным трудом. Приведены шесть основных мотивационных потребностей, побуждающих, по мнению автора, работников к управлению интеллектуальным трудом. Показаны способы управленческого воздействия для удовлетворения мотивационных потребностей работников, занимающихся интеллектуальным трудом.

Ключевые слова: интеллектуальный труд, управление интеллектуальным трудом, мотивационные потребности работников, способы воздействия на мотивацию работников, эффективность труда.

Motivational factors of management of intellectual work

The article explores the concepts of intellectual labour and the management of intellectual work. The six main motivational needs, lead, according to the author, employees of the management of intellectual work. Shows the methods of management of exposure to meet the motivational needs of employees, engaged in intellectual work.

Keywords: intellectual labor, management of intellectual work, motivational needs of employees, the methods of influence on the motivation of employees, labor efficiency.

В последнее время процесс разделения труда на умственный и физический, стал в рамках первого включать в себя еще и понятие интеллектуальный труд.

По нашему мнению, **интеллектуальный труд** — это процесс мыслительной деятельности индивида, связанный с обработкой полученной информации, результатом, которого в зависимости от рода деятельности, является приращение нового знания и (или) принятие управленческого решения¹.

Одним из видов интеллектуального труда является, например, принятие управленческих решений.

¹ Разработано автором.

В свою очередь, **управление интеллектуальным трудом** — это вид управленческой деятельности, направленный на обеспечение творческого процесса мышления и как следствие его позитивного результата, связанного с решением социальных проблем и базирующийся на организации и обеспечении соответствующих условий данного вида труда, мотивирующих работника к активизации своих способностей ².

В отличие от управления другими видами труда — интеллектуальный труд не должен подвергаться жесткой регламентации и заорганизованности — давая простор для проявления инициативы и творческого мышления.

Для занятия любым видом трудовой деятельности, необходима мотивация. Поскольку деятельность человека мотивирована на протяжении всей его жизни, а также на протяжении всей его трудовой деятельности, то можно с полным правом говорить о том, что управление интеллектуальным трудом с мотивационных позиций это стратегическая линия в развитии любого предприятия.

Мотивация труда — это осознанный процесс побуждения человека к деятельности, связанный с удовлетворением его потребностей и достижением целей, стоящих перед ним или перед организацией, в которой он работает в случае, если он причастен к ее деятельности. Соответственно при достижении эффекта в выполнении интеллектуальных видов труда мотивация просто необходима. Мотивация может быть внутренней и внешней. В основном людьми, совершающими ту или иную мыслительную работу или принимающими управленческие решения, движет внутренняя мотивация. Так писатель, ученый, художник, или другой представитель интеллектуального труда совершает задуманное им дело, будучи движим в первую очередь удовлетворением потребности в самореализации, так как относится к мотивационному типу «профессионала» по теории В.Герчикова ³, стремится выразить через свой труд присущие ему способности и достоинства. Но в то же время, он может, работать и выполняя определенный заказ, за который получает деньги и (или) общественное признание. Тогда можно сказать, что им движет внешняя мотивация, т.е. стимулирование. Хотя у человека творческого нередко эти два направления соединяются воедино и нельзя сказать, что если такой человек работает под влиянием внешнего стимула, а не по внутреннему порыву, то у него получится хуже. Творческих интеллектуальных людей нельзя мерить той же меркой, что и остальных, и если в

² Разработано автором.

³ Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. М.: Кнорус, 2012, С.18.

обычной трудовой жизни мы считаем, что стимулирование — это временное явление, не позволяющее работнику раскрыться как личность, а лишь повышающее его активность на короткое время — до получения вознаграждения, то в случае с интеллектуальным трудом такой подход неправомерен. В качестве примера можно рассмотреть последнее произведение Моцарта — «Реквием», который он писал по заказу, будучи тяжело больным, но, тем не менее, произведение получилось гениальным. И таких примеров множество.

Научное изучение трудовой мотивации работников продолжается более 50 лет. Однако не все мотивационные концепции годятся для анализа потребностей людей занимающихся интеллектуальным трудом. Так как это потребности высшего порядка. Но даже теория Д. МакКлелланда, посвященная анализу таких потребностей не охватывает их в полной мере. В связи с этим необходимы новые подходы для анализа мотивации труда таких людей.

Выделим основные мотивационные факторы, побуждающие людей к интеллектуальному труду.

1. Стремление человека к самоактуализации (самовыражению) являющееся основным аспектом в концепции А. Маслоу, и в гуманистической психологии.

Потребность в самоактуализации (самовыражении) — это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. По Маслоу основным источником человеческой деятельности, человеческого поведения, поступков является непрерывное стремление человека к самоактуализации, стремление к самовыражению. Самоактуализация — явление врожденное, она входит в природу человека. Потребность в самоактуализации несет в себе две основные функции. Во-первых, это по своей сущности гуманистическая потребность, т.е. потребность приносить людям добро. Во-вторых, важное положение самоактуализации — это то, что человек обязан быть тем, чем он может стать, человек обязан выполнить свою миссию, используя все свои возможности и способности. Но лучше самого Маслоу сказать трудно: «Даже в том случае, если все вышеперечисленные потребности человека удовлетворены, мы вправе ожидать, что он вскоре вновь почувствует неудовлетворенность, неудовлетворенность того, что он занимается совсем не тем, к чему предрасположен. Человек *обязан* быть тем, кем он *может* быть. Человек чувствует, что он должен соответствовать собственной природе. Эту потребность можно назвать потребностью в самоактуализации. ... Очевидно, что у разных людей эта

потребность выражается по-разному. Один человек желает стать идеальным родителем, другой стремится достичь спортивных высот, третий пытается что-то творить или изобретать. Похоже, что на этом уровне мотивации очертить пределы индивидуальных различий почти невозможно. Как правило, человек начинает ощущать потребность в самоактуализации только после того, как удовлетворит потребности нижележащих уровней»⁴.

С точки зрения управления интеллектуальным трудом для удовлетворения потребностей в самовыражении работников следует:

- 1) Обеспечить подчиненным возможности для обучения и развития, которые бы позволили полностью использовать их потенциал;
- 2) Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- 3) Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

2. Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. Выше уже было сказано, что внутренняя мотивация людей занимающихся интеллектуальным трудом, во многом определяется достижением цели или результата.

По теории Маслоу, эта потребность находится где-то посередине между потребностями в уважении и самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Д.МакКлелланд пишет об этом: «Неважно, сколь развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет награждать его за то, что он делает»⁵.

Для мотивирования людей с потребностью успеха, перед ними следует ставить задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и определенным образом поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

⁴ Маслоу А. Мотивация и Личность. СПб.: Питер, 2007, С. 68.

⁵ МакКлелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. С.75.

3. Потребность в причастности к организации или эффективному лидеру. Люди с развитой потребностью в причастности могут быть привлечены к таким видам трудовой деятельности, которые будут давать им обширные возможности для социального общения. Руководители, заинтересованные в производительном труде таких людей, должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей определенной группой, например, для обсуждения какой-либо задачи, стоящей перед организацией. Однако потребность в причастности проявляется не только в этом. Часто работники, обладающие данной потребностью, желают работать в компании, имеющей «бренд», т.е. известное имя, известную торговую марку и т.д., так как определенная известная компания своей деятельностью вызывает уважение в глазах людей, и часть этого уважения автоматически переносится и на конкретного работника, что в свою очередь повышает его статус в глазах окружающих. Также часто наблюдается потребность в причастности к конкретным людям, знаменитым, сделавшим себе имя и известность в определенных кругах. Поэтому люди с высокоразвитой потребностью в причастности стараются уже в процессе поиска работы выбирать соответствующее место трудовой деятельности. Поэтому для таких людей элементы стимулирования, т.е. внешней мотивации могут быть очень эффективными, так как такие работники отождествляют себя с компанией.

4. Потребность во власти. Нельзя сказать, что все люди, стремящиеся к власти, занимаются интеллектуальным трудом. Но поскольку власть это возможность влияния на людей, то одним из ее типов является **квалификация и компетентность**. Высококвалифицированный труд трудно регламентировать и контролировать. Поэтому компетентность квалифицированного работника также может являться источником серьезной власти на предприятии, а также экспертная власть, осуществляется в тех случаях, когда менеджер или специалист воспринимается как носитель специальных или полезных знаний. Поэтому одним из направлений карьеры является так называемая центристремительная карьера, выражающаяся в том, что люди приближены к структурам, принимающим решения, и могут влиять на них. Конечно, способы влияния на руководителей бывают разные, но в том числе и путем передачи нужной информации и ценных знаний. Поэтому талантливые люди, часто достигают власти именно благодаря своим интеллектуальным трудовым достижениям.

5. Потребность достижения социального статуса⁶.

Многие люди по достижении определенного успеха в своей основной деятельности стремятся к приобретению социального статуса, который не ограничивается только лишь занимаемым должностным положением. Должностной или карьерный рост когда-либо все равно прекращается и жизнь человека не сосредоточена на одной только работе, так как потребность в самовыражении предусматривает стремление к самым различным достижениям, заложенным в человеческой личности. Поэтому большинство людей, как правило, достигших зрелого возраста стараются реализовать себя в разных областях деятельности помимо, основной — профессиональной, чтобы не только удовлетворить частично свою потребность в успехе, но и приобрести статус в обществе, сохраняющийся за ними независимо от возраста, профессии, а часто сохраняющийся и после смерти. Так, например, если рассматривать биографии многих государственных деятелей 18-го и 19-го веков, то мы увидим, что в истории за ними сохранилась слава ученых или поэтов, например, сподвижники Петра I — В. Н. Татищев и Я. В. Брюс, которые, несмотря на значительные посты, которые они занимали, в основном известны как ученые нескольких направлений, современник Пушкина — поэт и баснописец И. И. Дмитриев, занимавший посты министра юстиции, обер-прокурора Сената, один из ярких деятелей «могучей кучки» композитор Ц. А. Кюи, бывший крупным военным специалистом в области фортификации, генерал-инженером, профессором военной академии. Можно привести и множество других исторических примеров.

В наше время, происходит то же самое — многие трудящиеся люди, ставшие профессионалами в своей области, сделавшие успешную вертикальную карьеру, или создавшие свой процветающий бизнес, предприниматели, начинают реализовываться в других областях, заниматься научной, преподавательской, публицистической деятельностью. Те, кто имеют соответствующие творческие способности, пишут художественные произведения, рисуют картины, сочиняют музыку, снимаются в фильмах, в качестве актеров. Стоит отметить, что гонорары от некоторых произведений искусства и литературы сравнимы с доходами от основной деятельности и параллельно увеличивают материальный достаток. Во мнении общества такие люди, приобретают статус профессора, писателя, художника, что очень импонирует людям, обладающим ярко выраженной потребностью в успехе.

⁶ Шапиро С.А. Циклическая концепция мотивации труда М.: Труд и социальные отношения, № 6, 2012, С. 23.

6. Потребность самосохранения ⁷.

В целом данная потребность включает в себя такие элементы, как обеспечение безопасности для себя и своей семьи, постоянная занятость, хорошее здоровье, сохранение достигнутых результатов трудовой деятельности. Но для нашей тематики имеет значение именно последний фактор.

Сохранение достигнутых результатов своей деятельности важно для каждого человека уже в зрелом возрасте. Независимо от рода занятий работника, творческих, научных, административных или иной созидательной деятельности, появляется необходимость того, чтобы помнили не только о конкретном индивиде или о его заслугах, что лишь подчеркивает его социальный статус, а именно о том, чтобы его дело было продолжено, а результаты труда были бы полезны будущим поколениям. Ощущение данной потребности работником происходит в середине четвертого десятилетия человеческой жизни и продолжается практически до конца мотивированной трудовой деятельности работника.

Сохранение достигнутых результатов достижимо несколькими путями:

- подготовкой собственной смены, т.е. учеников, которые будут продолжать в своей собственной деятельности, то, что было заложено учителем;
- публикацией и последующим переизданием своих идей в виде книг или других форм печатной продукции, в т.ч. публикации на Интернет-порталах;
- продолжением собственной трудовой деятельности в тех учреждениях, где люди раньше работали, в виде консультантов, экспертов, или занятия каких-либо почетных должностей, чтобы личным участием способствовать сохранению результатов своей деятельности. Все эти моменты тем или иным образом связаны с активным интеллектуальным трудом, будь то труд «учителя» в качестве подготовки смены, творца или консультанта.

С точки зрения управления производительным интеллектуальным трудом, любой руководитель, заинтересованный в этом труде должен путем проведения устного или анкетного опроса выявить какие потребности из вышеуказанных наблюдаются у подчиненных, и провести корреляцию с возрастом работников. Так, например, для опре-

⁷ Шапиро С.А. Циклическая концепция мотивации труда М.: Труд и социальные отношения, № 6, 2012, С. 25.

деления мотивационного типа личности рекомендуется использовать «Тест Герчикова», а для выявления потребностей в успехе, власти, причастности, тест по теории Д. МакКлелланда «Что Вами движет». Затем следует организовать мотивирование сотрудников в соответствии с их социально обусловленными потребностями и имеющимися в арсенале руководства средствами мотивации и стимулирования труда. Такой дифференцированный подход к креативным и ценным работникам, занимающимся интеллектуальным трудом, позволит повысить эффективность их деятельности, а следовательно и результативность деятельности всей организации.