

---

---

## РАЗДЕЛ 2. ВОПРОСЫ СОЦИАЛЬНОЙ ФИЛОСОФИИ И ФИЛОСОФСКОЙ ПРОБЛЕМАТИКИ СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

УДК 101.1:316.37

Бакурадзе А.Б.

### ПРОБЛЕМА ЧЕЛОВЕКА В ТЕОРИЯХ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: СОЦИАЛЬНО-ФИЛОСОФСКИЙ АНАЛИЗ\*

*Аннотация:* В статье дается характеристика подходов к управлению, которые отличаются признанием и непризнанием ценности человека как ведущей в системе ценностей управленческой деятельности, рассматриваются базирующиеся на них системы мотивации и обсуждается проблема удовлетворенности трудом. Автор обосновывает, что принятие ценности человека руководителем предполагает изучение потребностей работников, которые определяют их трудовую мотивацию, и создание условий для удовлетворения данных потребностей; а также выявление и усиление факторов, влияющих на уровень удовлетворенности трудом персонала, несмотря на наличие противоречия между ценностью человека и ценностью результативности деятельности организации.

**Ключевые слова:** человек как ценность, управление как деятельность, теория управления, социальная организация, анализ социально-философский, мотивация управленческой деятельности, удовлетворенность трудом.

Проблема человека является одной из ведущих как в теории, так и в практике управления социальной организацией. Ее решение определяет систему целей управленческой деятельности, подходы к мотивации труда персонала, предпочитаемые руководителем стили руководства и источники власти.

Подходы к управлению, при которых для менеджеров ценность работника не представляется ведущей ценностью их управленческой деятельности, описана Д.Макгрегором в теории «Х». Исходя из нее цель менеджмента — это эффективное управление ресурсами организации — деньгами, материалами, оборудованием, людьми для решения организационных задач. [1] Тогда по отношению к работнику менеджмент — это процесс направления его работы, его мотивации, контроля его действий, изменения его поведения, если последнее требуют нужды организации. Согласно подходам, развиваемым теорией «Х», без активного вмешательства со стороны руководителя работники были бы пассивны, и даже настроены против целей организации. Следовательно, их нужно убеждать, награждать, наказывать, контролировать. Иначе говоря, их деятельность должна направляться, что является основной задачей менеджмента.

Эта теория базируется на нескольких базовых представлениях о ценности работника для организации:

- обыкновенный человек по природе своей не желает работать. Он трудится настолько мало, насколько это возможно;

---

\* © Бакурадзе А.Б.

- у него не хватает честолюбия, он не любит ответственности, предпочитая, чтобы им управляли;

- по природе своей он эгоцентричен, безразличен к целям организации;

- работник всегда сопротивляется переменам на своей работе. [2]

Эти положения, по утверждению Д. Макгрегора, определяли понимание человеческого фактора экономической организации, ведущей ценностью которой человек не является. Из этого понимания следовало, что эффективный менеджмент должен быть «жестким» или «сильным». Тогда методы управления поведением работника основываются на принуждении, как правило, скрытых угрозах, тщательном наблюдении, жестком контроле его поведения. Исходя из этого, неэффективное управление понимается как «мягкое» или «слабое», при котором методы управления поведением основываются на податливости руководителя, удовлетворении человеческих требований работника, стремлении к достижению гармонии в трудовых отношениях.

Работники, используя «мягкий» подход, ожидают от руководства все больших уступок, стремясь прилагать в процессе труда как можно меньше усилий, что препятствует эффективному достижению организационных целей. Однако «жесткий» подход к управлению также не может быть признан идеальным — он вызывает сопротивление персонала, которое ведет к сокращению производительности труда, росту антагонизмов между сотрудниками и руководителями, межгрупповым конфликтам, саботажу целей организации. Осуществлять такой подход особенно трудно в период отсутствия существенной безработицы, а также по отношению к высококвалифицированным сотрудникам.

Отсюда очевидной становится необходимость признания **ценности человека** как ведущей ценности управленческой деятельности.

Для этого руководителю необходимо понять потребности работника, которые определяют его трудовую мотивацию. А. Маслоу определил мотивацию как «достижение предельных целей человека» и сформулировал три базисных положения, характеризующих природу мотивации труда работника:

- 1) все потребности людей никогда не могут быть удовлетворены;

- 2) состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию;

- 3) существует иерархия потребностей, в которой основные потребности более низкого уровня находятся на нижних ступенях, а потребности более высокого уровня — на самом верху [3].

Хотя все люди имеют, в сущности, одни и те же цели, различные культуры оказывают влияние на способы достижения этих целей. Движущей мотивирующей силой является то, что люди никогда в полной мере не достигают поставленных перед ними целей. Как только достигнута цель и удовлетворена какая-либо потребность, возникает новая цель, связанная с необходимостью удовлетворения вновь появившейся другой потребности. И этот процесс носит бесконечный характер.

Многообразные человеческие потребности можно объединить в несколько групп и расположить их по степени значимости для индивида. Тогда на низшем уровне будут находиться физиологические потребности и потребности в защищенности, значение которых превосходит все остальные в том случае, когда эти потребности не удовлетворены. Работник живет «хлебом единым», когда его недостаточно. Когда обстоятельства складываются так, что есть нечего, остальные потребности человека отходят на второй план. Но когда человек насытится, то голод перестает

---

---

быть главным мотивирующим фактором. То же самое можно сказать и о других физиологических потребностях — в отдыхе, жилище, личной безопасности.

Когда физиологические потребности работника удовлетворены, и он больше не чувствует страха по поводу своего физического благополучия, его поведение начинают определять социальные потребности — чувство сопричастности к общему делу, потребность в общении, признания окружающих, потребность во взаимной любви и дружбе. Менеджмент, признающий ценность социальных потребностей работника, способен опереться на деятельность сплоченного, единого коллектива, что может при соответствующих условиях принести намного больший эффект для достижения целей организации, чем индивидуальная работа сотрудников. Когда же социальные потребности человека и, возможно, его потребность в защищенности не удовлетворены, он настраивается против целей организации и проявляет сопротивление производственным процессам, демонстрируя отчужденность по отношению к труду.

Над социальными надстраиваются так называемые эгоистические потребности, которые, в свою очередь, подразделяются на две группы:

- потребности, которые относятся к чувству собственного достоинства, — быть уверенным в себе, быть независимым, потребность в достижениях, знаниях и умениях.
- потребности, которые относятся к репутации человека, — иметь определенный социальный статус, быть признанным, потребность в поощрении, в заслуженном уважении сотрудников.

Вершина в иерархии человеческих потребностей — это то, что А.Маслоу и Д.Макгрегор называют потребностями в самоактуализации. Это потребность человека в раскрытии своего собственного потенциала, в непрерывном саморазвитии и, в самом широком смысле, в творческом самовыражении.

Изучая мотивацию развития личности, Маслоу сформулировал 15 основных черт, присущих так называемым самореализующимся личностям.

1. Более адекватное восприятие действительности, свободное от влияния актуальных потребностей, стереотипов и предрассудков, интерес к неизведанному.

2. Принятие себя и других такими, какие они есть, отсутствие искусственных, защитных форм поведения и неприятие такого поведения со стороны других.

3. Спонтанность проявлений, простота и естественность. Такие люди соблюдают установившиеся ритуалы, традиции и церемонии, но относятся к ним с должным юмором. Это не автоматический, а сознательный конформизм лишь на уровне внешнего поведения.

4. Деловая направленность. Такие люди заняты обычно не собой, а своей жизненной задачей или миссией. Они часто соотносят свою деятельность с универсальными ценностями и склонны рассматривать ее под углом зрения вечности, а не текущего момента.

5. Склонность к одиночеству. Для таких людей характерна позиция отстраненности по отношению ко многим событиям, в том числе событиям собственной жизни. Это помогает им относительно спокойно переносить неприятности и быть менее подверженными воздействиям извне.

6. Автономия и независимость от окружения: устойчивость под воздействием деструктивных сил.

7. Свежесть восприятия: нахождение каждый раз нового в уже известном.

8. Предельные переживания, характеризующиеся ощущением исчезновения

собственного «я».

9. Чувство общности с человечеством в целом.

10. Дружба с другими самоактуализирующимися людьми, узкий круг людей, отношения с которыми весьма глубокие. Отсутствие проявлений враждебности в межличностных отношениях.

11. Демократичность в отношениях. Готовность учиться у других.

12. Устойчивые моральные нормы. Самоактуализирующиеся личности ведут себя нравственно. Остро чувствуют добро и зло; они ориентированы на цели. А средства всегда подчиняют этим целям.

13. Чувство юмора. Они относятся с юмором к жизни в целом и к самим себе.

14. Креативность, не зависящая от того, чем человек занимается, и появляющаяся во всех действиях самоактуализирующейся личности.

15. Критичность. Они не принимают безоговорочно ту культуру, к которой принадлежат, относятся к ней достаточно критично, выбирая из нее хорошее и отвергая плохое. Не являясь конформистами, они в то же время не склонны к бездумному бунтарству. Самоактуализирующиеся личности не идентифицируются со своей культурой, ощущая себя в большей степени представителями человечества в целом, чем представителями своей страны. Поэтому они нередко оказываются в изоляции в той культурной среде, которую не желают принять. [4]

Большинство исследователей мотивации согласны с тем, что потребности самого высокого уровня, т.е. потребности самоактуализации, не имеют достаточно четкого определения и обычно относятся к совершенно непредсказуемому поведению, которое отражает широкий спектр культурных и индивидуальных различий. При обсуждении влияния мотивации на экономическое и профессиональное поведение отмечается, что вряд ли все потребности можно четко классифицировать, к тому же совершенно неочевидно, что они образуют однозначную иерархию или даже переключаются в каком-либо определенном порядке. Однако важно отметить, что имеются различные потребности, и что различные примеры ощущаемых выгод и типов поведения будут ассоциироваться с каждым отдельным видом потребности и можно полагать, что неэкономические потребности будут сопровождаться поведением, которое не управляется экономическими соображениями.

Менеджмент, предоставив возможности для удовлетворения физиологических потребностей и потребностей в защищенности, тем самым повышает мотивацию в отношении социальных и эгоистических потребностей. Пока на работе нет возможностей удовлетворить эти потребности высших уровней, люди будут чувствовать неудовлетворенность трудом, и она отразится на их поведении. При таких условиях, если менеджмент продолжает концентрироваться на физиологических потребностях сотрудников, его воздействие будет заведомо неэффективно. При этих условиях работники станут настоятельно требовать повышения заработной платы или увеличения различных льгот. Для них становится более всего важно приобрести товары и пользоваться услугами, которые доставляют ограниченное удовлетворение, компенсируя нереализованные потребности.

Да, деньги имеют ограниченную ценность в удовлетворении многих потребностей высших уровней, но они могут стать предметом интереса, если являются единственным доступным средством удовлетворения потребностей. Поэтому, принятая в классических концепциях менеджмента теория «кнута и пряника» в мотивации хорошо срабатывает лишь при определенных обстоятельствах. Менеджмент

---

---

может предоставить или не предоставить человеку способы удовлетворения его физиологических потребностей и потребности в безопасности. Такими способами являются и работа сама по себе, и заработная плата, и условия работы, и дополнительные льготы. С помощью этих способов человека можно держать под контролем так долго, как долго он борется за свое существование.

Но теория «кнута и пряника» перестает действовать, как только работник достигает достаточного для себя уровня существования, и когда его можно будет мотивировать потребностями более высоких уровней. Менеджмент, не основанный на ценности человека, не может предоставить работнику возможности для развития чувства самоуважения, уважение его коллег, удовлетворение потребности самовыражения. Этого можно достичь с помощью таких условий, при которых сотрудника всячески поддерживают, давая ему возможность стремиться к удовлетворенности от работы для самого себя. Если же такие условия не созданы, он с большой долей вероятности будет разочарован. Работники, лишенные возможности удовлетворить на работе важные для себя потребности высшего порядка становятся ленивыми, пассивными, сопротивляются переменам. Им не хватает чувства ответственности, они готовы воспринимать демагогию и всякие неразумные требования экономических льгот.

Высокий уровень жизни, созданный современными технологиями, дает возможность удовлетворить работающему свои физиологические потребности и потребности в безопасности. Но, делая возможным удовлетворение потребностей низших уровней, менеджмент, базирующийся на принципе «кнута и пряника», не может использовать такие средства мотивации как материальные вознаграждения и угрозы, а также другие принудительные меры. Философия менеджмента, не признающая ценности человека, неадекватна для мотивации современного работника, поскольку человеческие потребности, на которые она опирается, не являются в начале XXI века существенными мотивирующими факторами. Контрольные процедуры практически бесполезны для мотивации работников, доминирующими потребностями которых являются социальные или эгоистические. В настоящее время и «жесткий», и «мягкий» подходы не достигают нужного результата, так как они не соответствуют изменившимся социально-экономическим условиям жизни людей.

Недостатки подхода к управлению, не признающего в качестве *значимой ценности* работника, компенсирует теория «У» Д.Макгрегора. В соответствии с ней работники по своей натуре не пассивны и не настроены против нужд организации. Они начинают проявлять себя таким образом только в результате некоторого опыта работы в данной организации. Мотивация, основанная на возможности к дальнейшему своему развитию, готовность брать на себя ответственность, способность вести себя в соответствии с целями организации — все это присуще работникам. Тогда обязанность менеджеров состоит в том, чтобы обеспечить возможности для проявления этих качеств.

Существенной задачей менеджмента является создание таких условий и методов управления в организации, чтобы люди, направляя свои усилия на достижение целей организации, достигали своих личных целей наилучшим образом. Однако теория «У» не подразумевает, что менеджмент сложил свои полномочия, что отсутствует лидерство, что снижается роль стандартов или других управленческих характеристик, т.е. то, что обычно соотносят с «мягким» подходом в теории «Х». Теория «У» основана на принципе интеграции, или создании таких условий, в которых члены данной организации наилучшим образом достигали бы целей, направляя свою энер-

гию на достижение успеха предприятия. Такой принцип интеграции в буквальном смысле создает условия, при которых отдельные личности достигают собственных целей, внося при этом вклад в достижение целей всей организации.

То, насколько менеджер признает ценность человека, побуждает работников поступать соответствующим образом. Если руководитель допускает, что его подчиненные ленивы, безответственны и их надо принуждать упорно работать, то вполне вероятно им будет создана система поощрения и оценки, обеспечивающая такие условия, при которых работники будут вести себя в соответствии с ожиданиями менеджера. Будут выработаны четкие нормы и правила, менеджеры станут контролировать проведение всех производственных операций. Работники быстро приспособятся к этой системе и будут вести себя так, как это определяет теория «Х».

Сложность применения теории «Y» на практике определяется тем, что работники привыкли к тому, что ими управляют, манипулируют, что их контролируют в организации и к тому, чтобы удовлетворять свои социальные и эгоистические потребности, а также потребности в самовыражении им приходится вне работы. Однако в руках руководителя, признающего ценность человека и полноты его бытия, есть инструменты, позволяющие повысить эффективность деятельности своей организации путем активизации человеческого фактора. К ним относятся делегирование и децентрализация, расширение фронта работ, использование консультативного менеджмента и соучастия.

Децентрализация и делегирование позволяют освободить работников от излишне жесткого контроля в организации, что предоставляет им больше степеней свободы в управлении своим поведением, позволяет принимать ответственность за определенные действия и тем самым удовлетворять свои эгоистические потребности. Расширение фронта работ дает возможность объединить нескольких работ в одну, обеспечивая целостность рабочего задания. Оно способствует принятию решений на нижних этажах организационной вертикали, предоставляет возможность удовлетворить социальные и эгоистические потребности работников. Консультативный менеджмент поощряет их стремление управлять своей созидательной энергией для организационных целей, предоставляет им возможность участвовать в процессе принятия решений, что должным образом воздействует на работников, также способствуя удовлетворению их социальных и эгоистических потребностей.

Многие руководители, признающие ценность человека и полноты его бытия, стремятся повысить уровень удовлетворенности работой своих сотрудников. По мнению В. А. Ядова состояние удовлетворенности можно рассматривать как самый простой итоговый показатель личного отношения работника к труду и важнейший элемент общего морально-психологического состояния человека [5]. Н.А. Калмыкан и В.Д. Патрушев указывают на то, что удовлетворенность трудом характеризует степень реализации требований, которые человек сознательно или неосознанно предъявляет своей работе [6]. Н. И. Лапин и Н.Ф. Наумова считают, что удовлетворенность трудом является показателем социального статуса работника и мерой, которой определяется его адаптированность к реальности [7].

Иной точки зрения придерживается И.В. Страхов, который под удовлетворенностью трудом понимает степень соответствия личностных и вещественных факторов производственной ситуации [8]. По мнению М. А. Дмитриевой, А. А. Крылова, А. Э. Левина и А.И. Нафтульева удовлетворенность трудом представляет собой характеристику трудовой активности и ее успешности [9]. Ф.Н. Ильясов отмечает, что в рамках парадигмы “работник — рабочее место” удовлетворенность трудом пони-

---

---

малось как удовлетворенность функциональным содержанием труда, а при парадигме “работник-организация” удовлетворенность трудом — это удовлетворенность местом работы” [10].

Работники, неудовлетворенные своим трудом в конкретной организации, могут вести себя двояко. Одни критически оценивают результаты своей работы и стремятся внести в нее изменения, стремятся повлиять на условия труда или деятельность самой организации. Другие примиряются с создавшимся положением и переносят свою активность в иную сферу, которая может быть связана определенным образом с их профессиональными навыками, а может и не быть связана с ними. Как правило, они снижают уровень своих профессиональных притязаний и профессиональной самооценки.

Различные толкования понятия “удовлетворенность трудом” свидетельствует об отсутствии единства в подходах к данной проблеме, которое порождено разным пониманием сущности труда. Так, А.Г. Здравомыслов, Л. Кендалл, А. Маслоу, И.М. Попова, Ф. Ротлисбергер, П. Смит, В.А. Ядов и ряд других понимают труд, как процесс удовлетворения потребностей работника. Отсюда удовлетворенность трудом выступает как оценка степени удовлетворения потребностей и вызываемое ей соответствующее эмоциональное состояние. Исследователи, базирующиеся на этом подходе, изучают влияние различных производственных и внепроизводственных условий на удовлетворение потребностей работника, что приводит его к определенной степени удовлетворенности трудом.

Другой подход к сущности труда, которого придерживаются М. А. Дмитриева, А. А. Крылов, А. Э. Левин, Н. Ф. Наумова и А. И. Нафтульев рассматривает трудовую деятельность человека через призму его общественного разделения. Ученые, придерживающиеся данного подхода, исследуют ее связь с характеристиками личности работника, анализируют влияние на удовлетворенность трудом его ожиданий, связь удовлетворенности с представлением сотрудника о справедливости, о желаемом статусе.

Логическим следствием из первого подхода к сущности труда выступают содержательные, а из второго - процессуальные теории мотивации трудового поведения. Интегрируя оба подхода, можно сделать вывод о том, что характеристика уровня удовлетворенности работников своим трудом показывает соотношение между их требованиями к содержанию и условиям труда и оценкой вероятности удовлетворения своих потребностей, ожиданий определенных результатов и вознаграждений; информирует, какие ценностные ориентации определяют трудовое поведение персонала, что, безусловно, важно для руководителя, считающего для себя значимой ценность человека.

Удовлетворенность трудом зависит от взаимодействия четырех групп переменных:

- ◆ ценностей работника и определяемыми ими потребностями, интересами, ожиданиями и установками;
- ◆ личностного потенциала работника: его способностей, состояния здоровья, психологических характеристик личности;
- ◆ характеристик трудовой деятельности, таких как её значимость, ответственность и эффективность;
- ◆ ситуационного потенциала конкретной организации, который определяется организационными культурой и климатом, её структурой, особенностями используемых стилей руководства и другими ситуационными переменными [11].

Структура удовлетворенности трудом представляет собой структуру факторов удовлетворенности. Они могут быть объединены в группы на основе выделения определенного признака. Так авторы корнельского трудового дискретного индекса разбивают эти факторы на пять больших групп: факторы оплаты труда, карьеры, психологического климата, отношения с руководством и содержания работы [12]. По мнению Ф. Н. Ильясова в структуру удовлетворенности работника трудом входят три составляющие: удовлетворенность своим социальным статусом, удовлетворенность производственной ситуацией, удовлетворенность функциональным содержанием труда [13].

Показателями удовлетворенности трудом можно считать удовлетворение различными аспектами деятельности работника в организации: заработной платой, условиями труда, взаимоотношениями в коллективе, содержанием труда и рядом других, а также увлеченность работой и приверженность организации. Однако понятие “удовлетворенность трудом” столь широко, что его целостная оценка, по нашему мнению, весьма затруднительна. Положительные изменения любого из признаков, характеризующих удовлетворенность трудом, могут привести к ее улучшению, хотя обобщенное отношение работника к труду отличается устойчивостью и основательно изменить его с помощью трех - четырех факторов невозможно, что необходимо учитывать руководителю, ориентированному на ценность человека.

Долгое время считалось, что факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, совпадают с мотиваторами трудовой деятельности. Однако Ф. Герцберг доказал, что факторы, устраняющие неудовлетворенность работой, существенным образом отличаются от факторов мотивации [14]. Первые он назвал гигиеническими и отнес к ним уровень заработной платы, условия труда, межличностные отношения в коллективе и факторы, связанные с удовлетворением низших потребностей человека. К мотиваторам он отнес успех деятельности, карьерный рост, признание и одобрение результатов труда, высокую степень ответственности за них, возможности для творческого роста и другие, способствующие удовлетворению высших потребностей работника.

Исходя из сказанного выше, Ф. Герцберг делает вывод, что процесс мотивации и процесс достижения удовлетворенности трудом различны. Ф. Герцберг солидарен с Д. Мак Клелландом в том, что удовлетворение низших потребностей не приводит к мотивации трудовой деятельности. Отсюда гигиенические факторы, которые способствуют удовлетворению низших потребностей, не могут быть мотиваторами. На основании своих исследований Ф. Герцберг делает вывод, что связь между производственными показателями и удовлетворенностью трудом незначительна, а эффективность труда удовлетворенных работников не всегда выше, чем неудовлетворенных. По его мнению, работник трудится в конкретной организации не только, чтобы избежать неудовлетворенности трудом [15]. Данное положение теории Ф. Герцберга противоречит идее З. Фрейда о том, что понижение состояния неудовлетворенности однозначно способствует расширению удовлетворенности и желанию действовать эффективнее.

Результаты исследований, базирующихся на теории Ф. Герцберга, неоднозначны. Часть из них не выявляют различий между факторами мотивации и удовлетворенности трудом. Другие показывают, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного сотрудника и неудовлетворение — у другого, в одной производственной ситуации он будет выполнять роль гигиенического фактора, а в другой — мотиватора. Это наводит на мысль о том, что факторы мотивации и

удовлетворенности трудом зависят от потребностей конкретного работника. Сама же система потребностей отличается динамизмом, подвергаясь разнообразным влияниям, в том числе и позитивному влиянию со стороны руководителей, признающих как одну из ведущих ценностей своей деятельности ценность человека. Не признание же менеджерами этой ценности способно привести к демотивированию работающих, что, в свою очередь, приводит к снижению эффективности деятельности работников. В их трудовом поведении тогда происходят такие изменения как: стремление уйти от ответственности за дела в организации; поиск оправдания бездействия или некачественной работы; постоянное затягивание дел; отказ от творческого подхода к работе; появление “кланов”, “группировок”, направленных на борьбу друг с другом.

Однако в большинстве исследований не было найдено однозначной связи между удовлетворенностью сотрудников работой и результативностью их деятельности. [16] Некоторые работники удовлетворены работой, но являются плохими исполнителями или недостаточно инициативны, при том, что имеются сотрудники, которые не удовлетворены работой, но отлично трудятся. Данный факт ставит руководителей, ориентированных на ценность человека, перед дилеммой – обеспечивать удовлетворенность подчиненных, при этом, возможно, жертвуя результативностью деятельности своей организации, или, признав основной целью достижение высоких результатов работы организации, отказаться от заботы об удовлетворенности сотрудников работой. Таким образом, ценность человека начинает конкурировать с ценностью результативности деятельности организации.

Впрочем, несмотря на наличие указанного выше *ценностного* конфликта, большинство менеджеров хотели бы иметь удовлетворенных и продуктивных работников, несмотря на то, что удовлетворенность не определяет уровень результативности организации. Удовлетворенный трудом персонал способен долговременно сохранять позитивную мотивацию, что в перспективе может обеспечить рост количественных и качественных результатов трудовой деятельности.

### ПРИМЕЧАНИЯ

1. McGregor D.M. The human side of enterprise. N.Y., 1960. – p. 23.
2. McGregor D.M. Leadership and motivation. Boston, 1966. – p. 134 - 135.
3. Maslow A. Motivation and Personality. N.Y., 1954. – p. 7 - 8.
4. Там же. – p. 325.
5. Ядов В. А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции // Социологические исследования, 1983. - №3. - с. 51.
6. Патрушев В. Д., Калмыкан Н. А. Удовлетворенность трудом: социально-экономические аспекты. - М.: Наука, 1993. – с. 34.
7. Наумова Н. Ф., Лапин Н. И. и др. Теория и практика социального планирования. - М.: Политиздат, 1975. – с. 21.
8. Страхов И. В. Психология творчества. - Саратов: Изд-во СГПИ, 1968. - с. 9.
9. Дмитриева М. А., Крылов А. А., Нафтульев А. И. Психология труда и инженерная психология. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1979. - с. 47.
10. Ильясов Ф. Н. Удовлетворенность трудом. - Ашхабад: Илым, 1988. – с.13.
11. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. - М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1999. – с. 56.
12. Бреддик У. Менеджмент в организации. - М.: Инфра-М, 1997. – с. 136.
13. Ильясов Ф. Н. Удовлетворенность трудом. - Ашхабад: Илым, 1988. – с. 44.
14. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review, 1968. -vol. 46. - p. 54.
15. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The motivation work. - New York: Wiley, 1963. – p. 54.
16. Vroom V. Work and motivation. -New York: Wiley, 1963. – p.231.

A.B. Bakuradze

PROBLEM OF MAN IN THEORIES OF DIRECTING OF SOCIAL ORGANIZATION: SOCIAL-PHILOSOPHICAL ANALYSES

*Abstract:* Characterization of management approaches which differ in admission and non-admission of the value of the person as the leading in value system of management, motivation systems and satisfaction with the work are discussed in this issue. The author proves that a manager who admits the value of the person must study the workers' needs, which determine their motivation to work, make it possible to satisfy these needs and also find and maintain the factors that influence on the level of satisfaction of the staff with the work, in spite of the contradiction between the person value and the effectiveness of the organization activity value.

*Key words:* The person as value, management as activity, the management theory, the social organisation, the analysis socially-philosophical, motivation of administrative activity, satisfaction work.