

## Дэвид Макклелланд

# Теоретик мотивации и родоначальник концепции компетенции

## Введение

Дэвид Макклелланд (1917–1998) — выдающийся американский психолог, профессор Гарвардского университета, наибольшую известность получивший благодаря работам о факторах, мотивирующих людей на достижения, а также концепции компетенции.

## Жизнь и карьера

Дэвид Макклелланд родился в 1917 году в г. Маунт-Вернон, штат Нью-Йорк. Окончил Уэслианский университет в 1938 году, получив степень бакалавра в области психологии, еще через год стал магистром Университета Миссури. В 1941 году получил степень доктора психологии в Йельском университете. А в 1956-м, уже имея за плечами преподавательский опыт, поступил на работу в Гарвард, где и трудился на протяжении следующих 30 лет. С 1987 года занимал почетную должность в Университете Бостона, на которой оставался вплоть до кончины в 1998 году.

С 1957 года Макклелланд был членом Американской академии наук и на протяжении своей долгой карьеры удостоился многих наград. Как консультант Корпуса мира, консультант Информационного агентства США и докладчик на многочисленных конференциях, он много путешествовал. Помимо академической работы в 1963 году вместе с коллегой Дэвидом Берлью Макклелланд

основал фирму, которая затем была преобразована в McBer&Company. Они первыми начали исследования в области компетенции, а позже их компания вошла в состав Института Хей и получила известность как Hay McBer. Исследовательское отделение Hay Group сегодня носит имя Макклелланда (McClelland Centre) и специализируется на изучении человеческого поведения в организационном контексте.

На заре карьеры основной научный интерес Макклелланда был сосредоточен на мотивации к достижению успеха. Он реализовывал эти идеи на практике в бизнес-контексте, но видел и более широкую область для их применения. Например, исследователь изучал связи между мотивацией достижения и экономическим развитием, а также между мотивацией достижения и физиологией. Важными работами Макклелланда являются *«Мотивация достижения»* (в соавторстве с Джоном Аткинсоном, Расселом Кларком и Эдгаром Лоуэллом, 1953), *«Общество достижения»* (1961) и *«Сила: внутренний опыт»* (1975).

Позднее Макклелланд основное внимание направил на понятие компетенции и ее использование для подбора персонала. Он разработал способы оценивания компетенции, которые помогают компаниям находить нужных людей на нужные должности. Эта работа имеет огромное значение для практики менеджмента и корпоративной сферы.

## Основные теории

### Теория трех потребностей

Макклелланд приобрел известность прежде всего благодаря разработке теории мотивации. В дальнейших исследованиях с использованием теста тематической апперцепции в 1940-х годах он сделал предположение, что потребности человека формируются в течение всей его жизни и под влиянием опыта. Эти идеи заложили основу теории трех потребностей, также известной как теория приобретенных потребностей, или теория усвоенных потребностей.

В дополнение к базовым человеческим потребностям, таким как пища и кров, Макклелланд выделяет три других типа мотивационных потребностей:

- потребность достижения: человек, мотивируемый такой потребностью, хочет добиваться успеха и достигать целей — амбициозных, но реалистичных;
- потребность во власти: человек, мотивируемый ею, хочет добиться власти, влияния, уважения, роли лидера;

- потребность в принадлежности: человек, мотивируемый такой потребностью, стремится установить взаимодействие с другими людьми, которые также ищут благожелательного отношения и признания.

Макклелланд предположил, что большинство людей имеют смешанную мотивацию, но некоторые находятся под сильным воздействием какой-либо одной из потребностей. Главенство той или иной потребности порождает возникновение разных типов работников. Например, человек, мотивированный потребностью в принадлежности, хорошо подходит для командной работы.

Макклелланда особенно интересовал первый тип потребности — в достижении, и он провел обширные исследования людей, в высокой степени испытывавших именно эту нужду. Первоначально ученый думал, что люди этого типа должны проявить себя как хорошие лидеры и руководители, однако с течением времени он поменял позицию. Дальнейшие исследования типов потребностей, характерных для успешных руководителей, показали, что, хотя потребность в достижении имеет значение, ключевой является также потребность во власти: она мотивирует и вдохновляет людей не меньше, чем стремление чего-то добиться.

В известной работе *«Общество достижения»* Макклелланд рассматривает результаты экспериментального анализа связи между культурой и историями или рассказами. Обратив внимание на сюжеты, бытовавшие в Древней Греции или во времена тюдоровской Англии, он показал, что определенные типы мышления, как правило, влекут действия того или иного типа. Например, честолюбивые мысли приводят к их исполнению.

Макклелланд использовал это исследование, чтобы связать модель трех потребностей с экономическим развитием, утверждая, что стимул к получению прибыли является наивным упрощением и лучше всего понять его можно с точки зрения потребности в достижении, а не простого желания получить денежную выгоду. Мотивация к достижению порождает предпринимательское поведение, потому что для людей, мотивированных достижением, доходность есть средство добиться успеха и обрести компетенцию. Так, страны с высокой концентрацией людей, мотивированных к достижениям, с большей вероятностью будут переживать экономический рост.

## Теория компетенции

В 1970-х годах интерес Макклелланда был обращен к компетенции и ее связи с подбором кадров. Понятие «компетенция» выросло из методологии, использованной Макклелландом и другими исследователями фирмы McBer: в ходе так

называемых событийно-поведенческих интервью они выявляли характеристики выдающихся и обычных исполнителей. Отправной точкой концепции компетенции обычно считают статью Макклелланда «Тестирование на компетентность, а не на интеллект», опубликованную в журнале *American Psychologist* в 1973 году. В ней исследователь выступал против использования интеллектуальных и психометрических тестов в целях подбора персонала, предлагая компетенцию как более показательный критерий соответствия служебным обязанностям и профессиональной пригодности.

Три важные общие компетенции, которые Макклелланд считал желательными для наемных работников, это:

- сочувствие;
- самодисциплина;
- инициативность.

В его работе утверждалось, что люди без названных трех компетенций с более низкой вероятностью смогут продвигаться по службе, испытывают меньше удовлетворения от работы, чаще других попадают под сокращение штата. По его мнению, эти компетенции применимы к жизни вообще, а не только к работе, а люди, наделенные данными тремя чертами, также оказываются добропорядочными гражданами.

Специфические компетенции, такие как гибкость и лидерство, тоже могут быть связаны с конкретными служебными обязанностями. Макклелланд разработал методы определения релевантности компетенции конкретным должностям. Метод событийно-поведенческого интервью для выявления индивидуальных компетенций, предназначенный для подбора людей с определенными компетенциями на должности, требующие этих качеств, был широко принят как сравнительно эффективный способ отбора и оценки.

Макклелланд также обратил внимание на развитие компетенций. Он считал, что, хотя компетенции в некоторой степени являются врожденными качествами, они меняются и развиваются посредством обучения и тренингов. Это означает, что плохого исполнителя можно мотивировать на повышение эффективности и развить у него необходимые для работы компетенции.

Популярность концепции компетенции росла в 1980–1990 годах. Впервые развернутое определение компетенции было дано Ричардом Бояцисом в 1982 году в работе «Компетентный менеджер: модель эффективной работы». Ученый описал компетенцию как основополагающую персональную характеристику, причинно связанную с эффективным или превосходным выполнением работы. Позже разработанный исследователями фирмы McBer словарь компетенций был

включен в книгу Л. Спенсера и С. Спенсера «Компетенция на работе. Модели максимальной эффективности». В этой работе, опираясь на сотни исследований в области компетенции, авторы выделили 21 компетенцию, которыми владеют лучшие исполнители на должностях среднего и высшего уровня.

## В перспективе

Труды Макклелланда о мотивации и компетенции стали революционными, в последующем от них отталкивались многие другие исследователи. Его теория трех мотивирующих потребностей поддерживает традицию и сущностно связана с классическими работами таких теоретиков, как Фредерик Герцберг, Дуглас Мак-Грегор и Абрахам Маслоу. Концепция компетенции имеет широкое практическое применение, она подвергалась глубокому анализу и обсуждению, а использование тестов на компетенции сегодня признано испытанным, распространенным и эффективным методом отбора и оценки кадров.

Тематически с работой Макклелланда связаны теория ориентированного на действие лидерства британца Джона Адаира и модель ситуационного лидерства/руководства американских ученых Пола Херси и Кена Бланшара.

Влияние идей Макклелланда распространилось и на другие сферы, включая социологию, экономику, религию и политику. Например, в политической сфере получило известность утверждение, что США могут эффективнее помогать развивающимся странам, инвестируя в человека, а не в планы. Макклелланд считал, что следует формировать человека с правильным типом мотивационной потребности и стремлением реализовать планы, чтобы добиваться успеха.

То, с какой быстротой идея компетенции была принята практиками, и тот авторитет, каким она сегодня пользуется, подтверждают огромное значение работы Макклелланда для организаций. Благодаря его оригинальному подходу к исследованиям и его исключительно влиятельным идеям просто невозможно переоценить его важность как теоретика управления.