

О. В. Кондратьев  
М. В. Степанов  
Ю. Е. Мельков

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

**НЕТ  
МОТИВА – НЕТ  
РАБОТЫ**



Альфа-Пресс

Марина Снежинская

**Нет мотива – нет работы.  
Мотивация у нас и у них**

«Научная книга»

«Научная книга»

## **Снежинская М. В.**

Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них /  
М. В. Снежинская — «Научная книга», «Научная книга»,

Несмотря на эволюцию человечества и общества система ценностей в людях не изменилась: кто-то хочет признания, кто-то преодолевать трудности и достигать успеха, кто-то любит власть и богатство, а кто-то хочет лишь самосовершенствования. И этот вопрос волнует не только работодателя, но важен и для всех нас. В основе работы над книгой лежало изучение служебных и производственных проблем на основе практической служебной и педагогической деятельности, благодаря чему эта работа получила дальнейшее развитие. Эта книга написана в простом стиле, будет полезна лидеру любой команды, тому, кто руководит людьми на любом уровне. Книга научит искусству мотивировать персонал, задавать тон в работе коллектива, избегать и преодолевать препятствия в работе и добиваться успехов в роли руководителя.

© Снежинская М. В.

© Научная книга

© Научная книга

# Содержание

Введение	6
Глава 1. Понимание мотивации. Что нами движет?	8
1.1. Определение мотивации как процесса	8
1.2. Стадиальность мотивационного процесса	10
1.3. Индивидуальные особенности мотивации	13
1.4. Мотивация и эффективность деятельности	16
1.5. Мотивация профессиональной деятельности	18
1.6. Какое место занимает мотивация в трудовой деятельности работника?	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **Марина Снежинская, Олег Кондратьев, Юрий Мелихов**

## **Нет мотива – нет работы. Мотивация у нас и у них**

Несмотря на эволюцию человечества и общества система ценностей в людях не изменилась: кто-то хочет признания, кто-то преодолевать трудности и достигать успеха, кто-то любит власть и богатство, а кто-то хочет лишь самосовершенствования. И этот вопрос волнует не только работодателя, но важен и для всех нас.

В основе работы над книгой лежало изучение служебных и производственных проблем на основе практической служебной и педагогической деятельности, благодаря чему эта работа получила дальнейшее развитие.

Эта книга написана в простом стиле, будет полезна лидеру любой команды, тому, кто руководит людьми на любом уровне. Книга научит искусству мотивировать персонал, задавать тон в работе коллектива, избегать и преодолевать препятствия в работе и добиваться успехов в роли руководителя.

Данная книга не является сухим теоретическим учебником по науке мотивации. Постичь науку мотивации можно, только ощутив вкус свободы в принятии решений и ответственности за их исполнение.

Каждому, кто руководит другими, необходимо умение правильно мотивировать и взаимодействовать с членами своей команды.

В этой книге вам предложены опробованные временем различные теории и эффективные практические советы, которые можно использовать в определенных ситуациях. Рассмотрен вопрос мотивации в зарубежных странах.

Эта книга подскажет разные подходы к людям, чтобы они могли развиваться в полную силу и отдавать работе самое лучшее из того, что в них есть.

Мотивируя людей, можно изменить жизнь и в профессиональном, и в личном плане.

Увлекательное и доступное чтение делает эту книгу универсальной, интересной и познавательной для развлекательного чтения.

Эта книга адресована всем, кто уже является или только готовится стать руководителем или менеджером любого ранга, а также всем, кто интересуется вопросами мотивации.

## Введение

Еще на заре человечества, когда слово «мотивация» еще не было «изобретено», его понимание уже было доступно первым руководителям. Однако тогда мотивирование было очень грубым и использовало два метода: метод кнута и метод пряника.

В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди не будут просить больше, а будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям остаться в живых. Эта система привела к рабству и феодализму.

Однако этот метод мотивации был обычным явлением в мире до конца XIX в.

Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у некоторых руководителей.

Постепенно, используя в основном эффективность, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обыкновенного рабочего класса в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Метод кнута и пряника малоэффективен в современных условиях, так как:

1) во-первых, он не предполагает саморазвитие работника, увеличение производительности по собственной инициативе, повышение квалификации;

2) во-вторых, моральное и социальное развитие человека достигло такого уровня, когда работник не будет терпеть морального, а тем более материального ущемления своих потребностей, и в случае проявления таковых уволится.

Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность труда.

Решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него.

Как пример возьмем ситуацию на предприятии «К».

С разрешения администрации менеджер по персоналу в качестве эксперимента установил для программистов дополнительно два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть сотрудников резко снизилась, улучшилось моральное состояние персонала, а результаты работы сильно возросли. Когда впоследствии руководитель решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав, таким образом, что именно нововведение менеджера по персоналу улучшило состояние дел в фирме.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе.

Живя в современном мире и оглядываясь назад, мы можем видеть процесс эволюции системы мотивации, который начал переходить из метода кнута и пряника в качественно новое направление.

Мотивация помогает организациям и отдельным личностям достичь самых высоких результатов. Используется в качестве инструмента понимания человека. Помогает и вдохновляет людей направлять свое поведение и отдавать работе свои лучшие способности.

Каждому руководителю, занятому практической деятельностью, должно быть известно, что не существует простой и единой теории, которая бы помогла разобраться с мотивацией. Не существует универсального, «наилучшего способа» мотивировать людей на нужные действия и поступки. Не существует готового рецепта на все случаи жизни. Всегда признается важность реальных обстоятельств или непредвиденных случайностей в конкретной ситуации. Поэтому невозможно однозначно ответить на вопрос: «Как мотивировать Иванова или Сидорова?» Все зависит от Иванова или Сидорова, их личности, их потребностей, работы, которую они выполняют, ситуации, нужд и многих других жизненных факторов.

Необходимо руководствоваться тем, что одна и та же цель может быть достигнута различными способами или мотивациями.

Люди различаются по своим потребностям и стремлениям, часто меняют их, поэтому, их мотивация меняется от ситуации к ситуации. Отсюда делался вывод: то, что может мотивировать одного человека, не мотивирует другого на работу, и то, что один человек считает поощрением, может совершенно не подействовать на другого, т. е. мотивировать разных людей будут разные факторы.

# Глава 1. Понимание мотивации. Что нами движет?

## 1.1. Определение мотивации как процесса

В настоящее время мотивация как психическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение, в другом случае – как совокупность мотивов, в третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс психической регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность.

Отсюда все определения мотивации можно отнести к двум направлениям. Первое рассматривает мотивацию со структурных позиций, а именно как совокупность факторов или мотивов. Например, согласно схеме В. Д. Шадрикова (1982) мотивация обусловлена потребностями и целями личности, уровнем притязаний и идеалами, условиями деятельности (как объективными, внешними, так и субъективными, внутренними – знаниями, умениями, способностями, характером) и мировоззрением, убеждениями и направленностью личности и т. д. С учетом этих факторов происходят принятие решения, формирование намерения. Второе направление рассматривает мотивацию не как статичное, а как динамичное образование, как процесс, механизм.

Однако и в том и в другом случае мотивация у авторов выступает как вторичное по отношению к мотиву образование, явление. Более того, во втором случае мотивация выступает как средство или механизм реализации уже имеющихся мотивов.

Как отмечает Х. Хекхаузен, описание поведения по принципу противопоставления как мотивированного либо «изнутри» (интринсивно), либо «извне» (экстринсивно) имеет такой же стаж, как и сама экспериментальная психология мотивации. Соответственно и критика такого жесткого противопоставления имеет давнюю традицию. Критика получила максимальное выражение в 1950-х гг., когда различным высокоразвитым животным (от крыс до обезьян) исследователи стали приписывать различные внутренние влечения (манипулятивные, исследовательские и зрительные обследования), противореча Д. Холлу и Б. Скиннеру, объяснявшим поведение исключительно внешними подкреплениями. Х. Хекхаузен отмечает, что на деле действия и лежащие в их основе намерения всегда обусловлены только внутренне.

По нашему мнению, мотивация и мотивы всегда внутренне обусловлены, но могут зависеть и от внешних факторов, побуждаться внешними стимулами. И именно поэтому западным психологам не удалось выделить в чистом виде экстринсивную и интринсивную мотивации. По сути авторы ведут речь о внешних и внутренних стимулах, побуждающих развертывание мотивационного процесса.

Когда говорят о внешних мотивах и мотивации, то имеют в виду либо обстоятельства (актуальные условия, оказывающие влияние на эффективность деятельности, действий), либо какие-то внешние факторы, влияющие на принятие решения и силу мотива (вознаграждение и т. п.). В том числе имеют в виду и приписывание самим человеком этим факторам решающей роли в принятии решения и достижении результата, как это имеет место у людей с внешним локусом контроля. В этих случаях более логично говорить о внешнестимулируемой, или внешнеорганизованной, мотивации, понимая при этом, что обстоятельства, условия, ситуация приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для

удовлетворения потребности, желания. Поэтому внешние факторы должны в процессе мотивации трансформироваться.

## 1.2. Стадиальность мотивационного процесса

На необходимость стадийного (поэтапного) рассмотрения мотивационного процесса, хотя и с разных позиций, указывали многие исследователи. Близки к этому и представления психологов, с точки зрения которых образование цели может носить характер развернутого во времени процесса.

Стадийную модель принятия морального решения разработал С. Шварц. Ценность его модели состоит в тщательном рассмотрении ситуации, приводящей к возникновению желания помочь другому человеку, оценке своих возможностей, последствий для себя и для нуждающегося в помощи. Если стимул не превратился в мотив, это значит, что он или «не понят», или «не принят». Таким образом, возможный вариант возникновения мотива можно представить следующим образом: возникновение потребности – ее осознание – «встреча» потребности со стимулом – трансформирование (обычно посредством стимула) потребности в мотив и его осознание. В процессе возникновения мотива происходит оценка различных сторон стимула (например, поощрения): значимость для данного субъекта и для общества, справедливость и т. д.

Так, ощущение голода, жажды вызывает в сознании образ предмета, который мог бы удовлетворить потребность; под влиянием этого образа возникает импульс к действию (побуждение), которое соотносится человеком с внешними условиями (ситуацией), а также с морально-психологическими установками личности. Этот процесс соотношения, осуществляемый с помощью мышления (анализ условий, средств и путей решения задачи, учет последствий), и приводит к постановке цели и определению плана действий.

А. А. Файзуллаев выделяет в мотивационном процессе четыре этапа. Первый этап – возникновение и осознание побуждения. Полное осознание побуждения включает в себя осознание предметного содержания побуждения (какой предмет нужен), действия, результата и способов осуществления этого действия. В качестве осознанного побуждения, отмечает автор, могут выступать потребности, влечения, склонности и вообще любое явление психической деятельности (образ, мысль, эмоция). При этом побудительный аспект психического явления может и не осознаваться человеком, быть, как пишет автор, в потенциальном (скрытом) состоянии. Однако побуждение – это еще не мотив, и первым шагом к его формированию является осознание побуждения.

А. А. Файзуллаев считает, что, для того чтобы говорить о мотиве, и осознания побуждения недостаточно, хотя поведение может быть обусловлено и одним осознанным побуждением. Такое ситуативное поведение часто приводит к сожалению о содеянном, поскольку человек постфактум обнаруживает, что мотивационные источники поступка были не совсем адекватны принятым человеком ценностям и установкам.

Второй этап – это «принятие мотива». Под этим несколько нелогичным названием этапа (если до сих пор речь не могла идти о мотиве, то что же можно принять? А если он уже был, на втором этапе речь должна идти о принятии решения, такого как «делать – не делать») автор понимает внутреннее принятие побуждения, т. е. идентификацию его с мотивационно-смысловыми образованиями личности. Нелогичность названного этапа состоит в том, что если осознанное побуждение не принято, то оно еще не мотив, а если мотив, тогда это уже принятое побуждение.

Говоря другими словами, на втором этапе человек, сообразуясь со своими нравственными принципами, ценностями и прочим, решает, насколько значимы возникшая потребность, влечение, стоит ли их удовлетворять. Неслучайно А. А. Файзуллаев говорит о свойствах принятости или осмысленности данного мотивационного образования. Мотив как единица рассмат-

риваемой фазы процесса мотивации приобретает не только побудительность, осознанность, направленность, но и смыслообразующую функцию.

В принципе, нельзя отказать автору в логичном выстраивании событий в процессе мотивации. Но автор обходит стороной вопрос о том, каким же является поведение, основанное только на осознанном побуждении (а не на «принятом мотиве»): мотивированным или немотивированным.

Мотивационный процесс, по А. А. Файзуллаеву, на втором этапе не заканчивается. Третий этап – это реализация мотива, в течение которого в зависимости от конкретных условий и способов реализации может измениться психологическое содержание мотива. При этом мотив, как считает автор, приобретает новые функции (удовлетворения, насыщения потребности, интереса), что приводит к переходу к следующему этапу мотивации – закреплению мотива, в результате чего он становится чертой характера.

Последний этап – актуализация потенциального побуждения, под которой имеется в виду осознаваемое или неосознаваемое проявление соответствующей черты характера в условиях внутренней или внешней необходимости, привычки или желания.

А. Н. Зерниченко и Н. В. Гончаров выделяют в мотивации три стадии: формирование мотива, достижение объекта потребности и удовлетворение потребности. Если бы речь шла о мысленном осуществлении этих стадий, то с авторами можно было бы и согласиться. Однако у них вторая и третья стадии связаны с реальным действием. Поэтому связывать саму исполнительскую деятельность с процессом мотивации (точнее – принимать ее за мотивацию) вряд ли справедливо.

В разработанной Д. В. Колосовым концепции потребностного поведения понятие «мотивация» по существу не используется, вместо него автор использует (по нашему мнению, не очень удачно) понятие «мотивационное поле», функциями которого являются в конечном итоге формирование мотива и удовлетворение потребностей индивида. Мотивационное поле, как пишет автор, – это функциональный орган головного мозга, задачами которого являются упорядочение потребностей и выбор оптимального способа достижения состояния удовлетворения как конечной цели поведенческих реакций.

Формирование побуждения, направленного на удовлетворение потребностей, проходит, по Д. В. Колосову, ряд последовательных стадий (зон). Потребностное возбуждение сначала попадает в зону потребностных эталонов, затем – в зону представительства потребностей, в зону обработки потребностного возбуждения и зону формирования программы действий, а на конечном этапе – в зону (центры) подкрепления.

В зоне потребностных эталонов расположены ядра потребностей и модели потребностного результата. Последние имеют устойчивую (в подлинном смысле слова эталонную) часть и часть динамичную, развивающуюся в ходе развития потребностей.

В зоне представительства потребностей накапливается потребностное возбуждение от ядер всех потребностей. Функцией этой зоны является, во-первых, «переключение» чрезмерно накопившегося возбуждения одной потребности на другую, получившую доступ к исполнительной системе. Как считает автор, это чрезмерное удовлетворение одной потребности за счет другой. Речь, скорее, должна идти о неадекватном способе разрядки возникшего потребностного напряжения («выпускание пара» без удовлетворения самой потребности) и о переключении на другую деятельность, чтобы «вытеснить» неудовлетворение, разочарование от предыдущей. Во-вторых, функцией зоны представительства является задержка потребностного возбуждения для его последующей обработки в следующей зоне, так как последняя не должна «захлебываться» от чрезмерности поступающего в нее возбуждения.

В зоне обработки потребностного возбуждения происходит конвергенция потоков информации: потребностного возбуждения, поступающего из зоны представительства потребностей; возбуждения, несущего информацию о возможных предметах удовлетворения потреб-

ностей, возбуждения, несущего информацию об условиях, сопутствующих успеху (на основании предыдущего опыта). В данной зоне, пишет Д. В. Колесов, потребностное возбуждение дважды конкретизируется, т. е. привязывается к реальности, согласуется с ней – по предмету и по способу его достижения. Эта конкретизация, по мнению автора, и есть процесс формирования мотива, а то, что в результате получается, является собственно мотивом.

В четвертой зоне мотивационного поля – зоне формирования программы действий – мотив трансформируется в исполнительную активность, в которую он входит в качестве компонента. Когда программа действий полностью сформирована, но непосредственного импульса к началу соответствующей деятельности нет, то данное состояние, пишет автор, есть побуждение к деятельности. Пусковая афферентация, сформировавшийся «пусковой» мотив переводят его в актуальную деятельность.

Пятая зона мотивационного поля – центры подкрепления – взаимодействует с тремя предыдущими, подкрепляя (усиливая или ослабляя) происходящие в них процессы.

Ряд зарубежных психологов рассматривают стадийность мотивационного процесса в рамках гештальт-подхода. Речь идет о цикле контакта, сутью которого являются актуализация и удовлетворение потребности при взаимодействии человека с внешней средой: доминирующая потребность появляется на переднем плане сознания в качестве фигуры на фоне личного опыта и, удовлетворенная, вновь растворяется в фоне. В этом процессе выделяется до шести фаз: ощущение стимула – его осознание – возбуждение (решение, возникновение побуждения) – начало действия – контакт с объектом – отступление (возвращение к исходному состоянию). При этом отмеченные фазы могут четко дифференцироваться или накладываться друг на друга.

Таким образом, каждый автор процесс мотивации рассматривает по-своему. У одних это структурно-психологический подход (А. Г. Ковалев, А. А. Файзуллаев), у других – биологизированный функциональный, в значительной степени рефлекторный подход (Д. В. Колосов), у третьих – гештальт-подход (Ж. М. Робин). Положительные моменты есть в каждом из них, но целостного впечатления о процессе мотивации и этапах формирования мотива не возникает.

Стадии мотивации, их количество и внутреннее содержание во многом зависят от вида стимулов, под влиянием которых начинает разворачиваться процесс формирования намерения как конечного этапа мотивации. Стимулы могут быть физическими – это внешние раздражители, сигналы и неприятные ощущения, исходящие от внутренних органов. Но стимулами могут быть и требования, просьбы, чувство долга и прочие социальные факторы. Могут влиять на характер мотивации и способы целеобразования. Например, О. К. Тихомиров отмечает, что заданные (принятые человеком) и самостоятельно сформированные (по желанию) цели различаются характером связи, образующейся между целью и мотивом (потребностью): в первом случае связь формируется как бы от цели к мотиву, а во втором – от потребности к цели.

### 1.3. Индивидуальные особенности мотивации

Процесс формирования мотива может иметь индивидуальные особенности в зависимости от свойств личности. Так, например, психастеники предъявляют необычайно высокие требования к своему моральному облику, поэтому у них в формировании мотива непереносимое участие должен принимать такой мотиватор, как нравственный контроль. У других же лиц такие проблемы не возникают, так как при обосновании принимаемых решений они руководствуются иными ценностями, например личной преданностью руководителю, начальнику.

Особенности личности вмешиваются в процесс формирования мотива на всех этапах. Так, легкость возникновения потребности, ее интенсивность (сила) зависят от индивидуальной «чувствительности» человека к стимулу второсигнального воздействия (ситуации). Возникновение и переживание состояний (обида, злости и т. п.), приводящих к желанию применить ту или иную форму агрессии, в значительной степени зависят от выраженности у субъекта конфликтных черт личности: вспыльчивости, обидчивости, нетерпимости к мнению других и т. п. Эти черты личности заставляют воспринимать конфликтную или фрустрирующую ситуацию острее.

На стадии принятия решения сильное влияние на процесс мотивации могут оказывать такие волевые качества, как решительность и смелость. Нерешительность может затягивать принятие решения, а боязливость может привести к отказу совершить то или иное действие. Высокая мотивация на социальный успех (стремление к признанию, достижениям в значимой деятельности, соперничеству) связана с уверенностью человека в собственном обаянии, в привлекательности своей личности. При этом женщины высоко оценивают свои деловые качества (практичность, организованность, предприимчивость, предусмотрительность), а мужчины – качества, необходимые общественному деятелю (интеллект, умение ладить с людьми, личное влияние).

Стремящиеся к признанию наиболее высоко оценивают свои коммуникативные качества (общительность, воспитанность, обаяние, умение ладить с людьми) и частично – свойства социального интеллекта (юмор, проницательность). Эта самооценка подкрепляется действительной выраженностью у этих субъектов экстраверсии, манипулятивности и авантюристичности.

Субъекты с преобладанием мотива соперничества высоко оценивают свою предприимчивость, волю. Они рассчитывают на свою энергию, напор, доказательством чему является жесткость их поведения – доминантность и агрессивность.

Те же, кто более всего стремится к достижениям в значимой деятельности, склонны выделять свои деловые качества, такие, например, как практичность, организованность, предприимчивость, воля, предусмотрительность. Реально эти самооценки подкрепляются ответственностью и деловой направленностью этих субъектов.

Таким образом, это хорошо иллюстрирует положение, что направленность мотивации определяется теми или иными особенностями личности и их самооценкой субъектом.

Имеет значение и развитие интеллекта. Как отмечает К. Обуховский, легкость формирования мотива наблюдается, с одной стороны, у лиц с примитивным мышлением, с другой – у лиц высокой духовной культуры. Утонченные интеллектуалы, привыкшие постоянно контролировать себя, испытывают трудности в выборе целей и средств их достижения. Часто формулирование цели становится для них невозможным, и поэтому они характеризуются непоследовательностью действий, внезапностью порывов и отказов от намеченного.

В связи с этим можно говорить о различных стилях мотивации. В частности, к ним можно отнести выделенные В. Н. Азаровым стили действия: импульсивный и управляемый (рефлексивно-волевой), которые в значительной степени отражают особенности форми-

рования мотива. Под импульсивным стилем действия автор понимает склонность реализовывать ситуативные тенденции при минимальном обдумывании вариантов и последствий своих действий, а под рефлексивно-волевым – стиль, характеризующийся выраженной регуляцией действий, опосредуемых развернутым анализом возможных способов достижения цели.

Другими стилями мотивации могут быть особенности построения основания поступка (мотива) с опорой на свои возможности, усилия или же на обстоятельства, случай. Этот аспект мотивации рассмотрен Дж. Роттером в его концепции о внешнем и внутреннем локусе контроля (внешнего и внутреннего контроля подкрепления). При внутреннем локусе контроля речь идет об убеждениях, касающихся собственной деятельности и того, насколько человек собственными усилиями может добиться желаемого. Несмотря на то что такие убеждения могут зависеть и от особенностей ситуации, Дж. Роттер указывает, что одно и то же подкрепляющее событие (желательное последствие действия) может вызывать у разных индивидов различные реакции.

В одном случае индивид считает, что достижение успеха зависит от него самого, в другом – от внешних обстоятельств или случайности. Это сказывается на уровне притязаний – индивиды с внутренним локусом контроля чаще выбирают легкие задания, а при обосновании своих действий они опираются чаще на потребность, чем на долженствование, лучше просчитывают последствия и объект удовлетворения потребности.

Близка к концепции Дж. Роттера и концепция Р. Де Чармса, различающего два типа личности: «самобытная» и «пешка». Самобытная личность относится к своим действиям как к свободным, самостоятельным (в смысле принятия решения), «пешка» же видит себя как объект, подчиненный внешнему управлению и принуждению. Правда, автор пишет, что это различие относительно: в одних случаях, обстоятельствах индивид ощущает себя больше как самобытная личность, а в других – как пешка. Этот личностный аспект – гораздо более важный мотивационный фактор, чем реальные события, продолжает Р. Де Чармс. Если личность ощущает себя «самобытной», то для предсказания ее поведения это имеет большую значимость, чем любой другой объективный показатель принуждения. Напротив, если личность считает себя «пешкой», то ее поведение будет сильно зависеть от внешних факторов, хотя объективные данные свидетельствуют о ее свободе. «Самобытному» индивиду присущи сильное чувство личной причастности, ощущение, что локус сил, влияющих на его окружение, находится в нем самом. Обратная связь, подкрепляющая это ощущение, определяется теми изменениями в окружении, которые приписываются собственным действиям. В этом и состоит суть мощного мотивационного воздействия этого фактора на поведение. «Пешка» ощущает эти силы как неподвластные ему, как личностные силы других людей. Из этого складывается чувство бессилия, подчиненности другим людям.

Значительное влияние на процесс мотивации при осуществлении руководства могут оказывать такие свойства личности, как властность или же боязнь ответственности. Их наличие может обуславливать стихийное формирование стиля руководства (авторитарного, демократического, либерального), существенной характеристикой которого является единоличное или групповое принятие решения о том, как и когда делать.

По данным Е. П. Ильина и Нгуэн Ки Тьонга (1999), склонные к демократическому стилю руководства обладают большей полезависимостью, чем склонные к авторитарному и либеральному стилям, у «автократов» более выражена направленность на результат деятельности, а у «либералов» – на процесс деятельности. У «демократов» больше выражена склонность к альтруизму, а у «автократов» и «либералов» – к эгоизму. Стремление к власти явно больше у «автократов» и меньше всего – у «либералов».

Еще одна стилевая особенность процесса мотивации связана со стремлением субъектов к успеху или избеганию неудачи (Д. Макклелланд, Д. Аткинсон). Если человек ориентирован на успех, он не испытывает страха перед неудачей, а если ориентирован на избегание

неудачи, то будет тщательнее взвешивать свои возможности, колебаться при принятии решения. Поскольку лица с мотивацией избегания неудачи боятся критики, они в качестве психологической защиты чаще, чем лица, стремящиеся к достижению успеха, мотивируют свои поступки с помощью декларируемой нравственности.

Возрастные особенности детей оказывают влияние на мотивацию. П. М. Якобсон показал, например, что готовность школьников подчиняться требованиям взрослых резко снижается от 4-го к 7-му классу, что свидетельствует о снижении роли внешнеорганизованной и увеличении роли внутреннеорганизованной мотивации. К сожалению, этот факт редко принимается во внимание как родителями, так и педагогами.

В ряде работ показаны этнические различия в мотивации, обусловленные как образом жизни, так и национальными традициями и характером. Сравнение американских и российских студентов, проведенное О. С. Дейнека, показало, что для первых «разумная осторожность» при принятии решения более характерна. Американцы реже поступают на авось, лучше осознают стили поведения в ситуации риска, более дифференцированно относятся к риску принятия решения, рискуют более взвешенно.

Из сказанного выше о мотивации вытекает ряд следствий. Во-первых, рассматривая мотивацию как начало произвольного акта, нелогично говорить о произвольной и непроизвольной мотивации. Во-вторых, нет необходимости выделять «вырабатываемые в течение жизни мотивы», как это делают некоторые авторы. Мотивы всегда формируются в индивидуальной жизни человека, а не имеются в готовом виде уже при рождении. В-третьих, мотивы не могут действовать непроизвольно. В-четвертых, не может быть внешних и внутренних мотивов, о чем говорят многие авторы (как и внешней и внутренней мотивации, что постулируют некоторые психологи). Мотивы всегда внутренние в отличие от стимулов, вызывающих процесс мотивации, которые могут быть и внешними, и внутренними (интероцептивными). Когда же говорят о внешней мотивации и мотивах, то имеют в виду либо внешние воздействия других лиц, либо привлекательность каких-то объектов.

## 1.4. Мотивация и эффективность деятельности

Как уже говорилось, одной из характеристик мотива является его сила. Она влияет не только на уровень активности человека, но и на успешность выявления этой активности, в частности на эффективность деятельности. С силой мотива связана его устойчивость. Если она проявляется ситуативно, «здесь и сейчас», то говорят об упорстве; если устойчивость характеризует мотивационную установку, то говорят о настойчивости. Х. Хекхаузен показал, что сильномотивированные и мотивированные на успех склонны планировать свое будущее на большие промежутки времени.

Исторически изучение этого вопроса началось в первой четверти XX в. в связи с исследованием влияния различной по силе стимуляции на уровень активности. При этом под мотивацией понималось всякое стимулирующее воздействие на активность человека и животных, вплоть до введения фармакологических препаратов. Было выявлено по различению двух яркостей, что чрезмерная стимуляция приводит к замедлению скорости научения. В эксперименте давалась задача, предполагавшая три уровня различения: предусматривались и три уровня стимуляции (мотивации): сильный, средний и слабый удары электрическим током как наказание за ошибку.

Результаты эксперимента показывают, что в каждом случае имеется оптимум силы тока (мотивации), при котором научение происходит быстрее всего. Важно также, что оптимум стимуляции зависит и от трудности задачи: чем она труднее, тем оптимум ближе к пороговой величине стимула. Следовательно, при сложной задаче нужна слабая мотивация, а при легкой – сильная.

Выявленные закономерности получили название закона Йеркса – Додсона, который приобрел широкую известность как за рубежом, так и среди отечественных психологов.

В справедливости этих рассуждений сомневаться не приходится, однако проблема состоит в том, что экспериментального подтверждения их очень мало. Все эксперименты сводятся к тому, чтобы создать условия, при которых человек захотел бы сделать нечто быстрее, лучше, но, какова была у него при этом сила мотива (потребности, стремления, желания), сказать нельзя, так как она не измеряема напрямую, о ней можно судить только косвенно. Мы лишь предполагаем, что при усилении стимуляции (как правило, внешней, но лучше было бы – внутренней, исходящей от самого субъекта) увеличивается и сила мотива. В этом отношении и эксперименты Йеркса – Додсона не являются доказательством того, что речь в них идет о мотивах. Скорее всего эффективность научения менялась в связи с различным уровнем тревоги, страха перед наказанием.

И все же прежде всего практика подтверждает, что оптимум мотивации и силы мотива существует. Вот примеры, подтверждающие это.

В одном из исследований (Е. П. Ильин, В. В. Скробин и М. И. Семенов, 1967) школьникам давалось задание делать постукивающие движения кистью руки (фиксируемые на приборе), в одном случае – в быстром, но произвольном темпе, а в другом случае – как можно быстрее. Оказалось, что в значительном числе случаев при попытке постукивать максимально часто результаты оказывались хуже, чем при выполнении движений в свободном темпе. При этом чем младше были школьники, тем чаще это наблюдалось: в 12 – 13-летнем возрасте ухудшение было у 50 – 70 % учащихся, а в 17-летнем – только у 29 % учащихся.

Имеются наблюдения, что школьники, которые отвечали на экзаменах хуже обычного, – это лица со сверхсильной мотивацией, отличающиеся завышенной самооценкой и неадекватным уровнем притязаний. На экзаменах у них ярко проявляются признаки эмоциональной напряженности.

Надо отметить, что измерение силы мотива, т. е. по существу энергетической характеристики потребности, до сих пор встречает значительные трудности. Попытки определить напряженность органической потребности у животных делались многими учеными. Например, Н. Миллер судил о степени жажды животных по трем показателям: силе нажатия на рычаг, с помощью которого животное получает доступ к воде, количеству выпитой воды. Можно, конечно, и у человека для измерения силы органических потребностей использовать некоторые из этих показателей, однако это будут измерения постфактум. Желательно же во многих случаях знать силу потребности (и мотива) до ее удовлетворения, в частности для того, чтобы предупредить асоциальное, а подчас и противоправное поведение человека. Кроме того, мешают объективному измерению, например, потребности в пище, ее вкус, привлекательность или непривлекательность. О сложности измерения силы социальных потребностей и говорить не приходится. В большинстве случаев исследователи вынуждены довольствоваться субъективными оценками силы потребности и мотива, выявляемыми с помощью различных опросников.

## 1.5. Мотивация профессиональной деятельности

Еще на заре человечества, когда слово «мотивация» еще не было «изобретено», его понимание уже было доступно первым руководителям. Однако тогда мотивирование было очень грубым и использовало два метода: **метод кнута и метод пряника**.

В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди не будут просить больше, а будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям остаться в живых. Эта система привела к рабству и феодализму.

Однако этот метод мотивации был обычным явлением в мире до конца XIX века.

Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у некоторых руководителей.

Постепенно, используя в основном эффективность, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обыкновенного рабочего класса в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Метод кнута и пряника малоэффективен в современных условиях, так как;

– во-первых, он не предполагает саморазвитие работника, увеличение производительности по собственной инициативе, повышение квалификации;

– во-вторых, моральное и социальное развитие человека достигло такого уровня, когда работник не будет терпеть морального, а тем более материального ущемления своих потребностей, и в случае проявления таковых уволится.

Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность труда.

**Решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него.**

Как пример возьмем ситуацию на предприятии «К...»:

С разрешения администрации менеджер по персоналу в качестве эксперимента установил для программистов дополнительно два 10 – минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть сотрудников резко снизилась, улучшилось моральное состояние персонала, а результаты работы сильно возросли. Когда впоследствии руководитель решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение менеджера по персоналу улучшило состояние дел в фирме.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе.

Живя в современном мире и оглядываясь назад, мы можем видеть процесс эволюции системы мотивации, который начал переходить из метода кнута и пряника в качественно новое направление.

Мотивация помогает организациям и отдельным личностям достичь самых высоких результатов. Используется в качестве инструмента понимания человека. Помогает и вдохновляет людей направлять свое поведение и отдавать работе свои лучшие способности.

Каждому руководителю, занятому практической деятельностью, должно быть известно, что не существует простой и единой теории, которая бы помогла разобраться с мотивацией. Не существует универсального, «наилучшего способа» мотивировать людей на нужные действия и поступки. Не существует готового рецепта на все случаи жизни. Всегда признается важность реальных обстоятельств или непредвиденных случайностей в конкретной ситуации. Поэтому невозможно однозначно ответить на вопрос: «Как мотивировать Иванова или Сидорова?». Все зависит от Иванова или Сидорова, их личности, их потребностей, работы, которую они выполняют, ситуации, нужд и многих других жизненных факторов.

Необходимо руководствоваться тем, что одна и та же цель может быть достигнута различными способами или мотивациями.

Люди различаются по своим потребностям и стремлениям, часто меняют их, поэтому, их мотивация меняется от ситуации к ситуации. Отсюда делался вывод: то, что может мотивировать одного человека, не мотивирует другого на работу, и то, что один человек считает поощрением, может совершенно не подействовать на другого, т. е. мотивировать разных людей будут разные факторы.

## **1.6. Какое место занимает мотивация в трудовой деятельности работника?**

Самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех деятельности любой организации. Задача руководителей состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками организации.

А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда.

Сотрудники ожидают от своей организации не только получения соответствующей заработной платы, а гораздо большего удовлетворения их психологических потребностей. Они хотят, чтобы руководство наглядно показывало, что они хорошо выполняют возложенную на них работу. Они также желают получить удовлетворение: как от самого процесса работы, так и от успеха всей организации. Только довольные всем работники могут с высокой ответственностью относиться к работе своей организации. Только хорошо заинтересованные сотрудники могут внести существенный вклад в достижение организацией высоких результатов.

Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в этом результате. Поэтому при приеме на работу и постановке задач необходимо прежде всего понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи и насколько он мотивирован для их выполнения.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.