

Лекция №3. Мотивация и мотивирующие факторы

3.1 Ключевые понятия в проблеме мотивации

Потребности, мотивы, цели являются звеньями одной мотивационно-потребностной цепи, но как в управленческих, так и в психологических теориях акцент делается на одном из звеньев: мотивации (теории начала и середины XX в.) или целеполагании (70-е гг. XX в.). Потребности, мотивы и цели индивидуальны. Они не могут быть абсолютно одинаковыми для всех сотрудников организации или для отдельной социальной группы, поэтому менеджерам важно уметь применять психологический инструментарий, адекватный конкретной управленческой ситуации и общей природе мотивационно-потребностной сферы человека, понимая ее как целостно функционирующую систему. Мотивационно-потребностная сфера включает: потребности, мотивы, цели, задачи и средства для достижения целей (рис.1). В этой схеме мотив занимает промежуточное положение в мотивационной сфере. Мотив определяется потребностью, выражается в целях, реализуется в средствах, преобразуется в задаче.

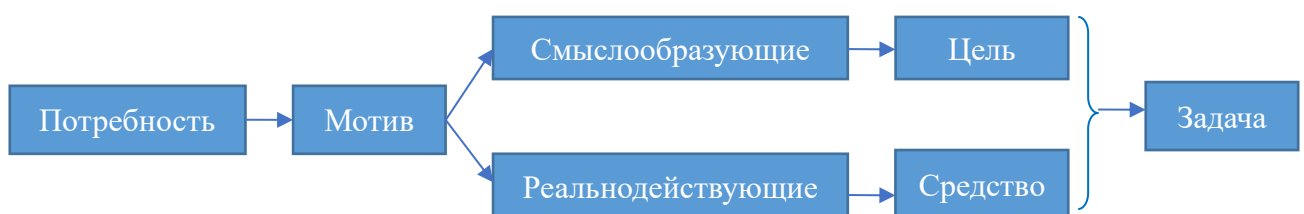


Рис.1. Структура мотивационно-потребностной сферы

Мотивы характеризуются *рядом особенностей*, которые делают их сложными для понимания и осознания, но учитывать которые необходимо в практике управления и самоуправления.

1. *Поведение человека всегда мотивировано.* Исключения составляют два случая: немотивированное поведение подростков с несформировавшейся

мотивационной сферой; у психически больных людей с разрушенной мотивационной сферой. Именно поэтому в юридической практике тех и других судят по иным правилам, чем взрослых нормальных людей.

2. Мотивы к различным деятельности могут возникнуть на основе одной и той же потребности, точно так же одна и та же деятельность может вызываться разными мотивами. Два человека делают одну и ту же работу, но причины, толкающие их на это, могут быть прямо противоположные. Часто руководители говорят, что это не имеет значения, главное, чтобы работали хорошо, а почему они это делают, руководителю знать не обязательно. Знание мотивов помогает предугадать поведение человека, настроиться на возможные отклонения в его поведении. Один может стремиться к власти и в подходящий момент «сместить» своего руководителя, другой - движим стремлением заработать как можно больше денег: подвернулась более денежная вакансия - ушел с работы, бросив все.

3. Мотивы подчиняются строгой иерархии: ведущие, доминирующие, сопутствующие, латентные. Мотивы постоянно борются между собой, и в этой борьбе побеждают те, в основе которых лежит наиболее важная потребность. Мотивационное возбуждение, побуждающее к определенному целенаправленному поведению, сохраняется до тех пор, пока вызывающая его потребность не будет удовлетворена.

Известно, что мотив власти проявляется у представителей различных профессий, но особенно ярко он обнаруживается у руководителей, политиков и преподавателей. Мотив один, а формы его проявления различны. Психологи насчитывают восемь таких форм. Это потребность в доминировании; привлечении внимания (харизма); стремлении избегания неудач; стремлении к общению; стремлении к опеке, покровительству; стремлении к порядку (повиновению); стремлении к уважению и признанию; стремлении к успеху.

4. Мотивы рождаются из разных источников, выполняя разные функции.

Соответственно мотивы подразделяют на **реальнодействующие** и **смыслообразующие**. Мотивы реальнодействующие побуждают к деятельности и определяют ее направление: они идут изнутри, от личной потребности, смутные, неясные, слабо осознаваемые, но обладающие мощной энергетикой. Такие мотивы в своей речи человек фиксирует через фразу: «Я хочу». Смыслообразующие мотивы, объясняющие «зачем и почему» человек действует, придают деятельности субъективный характер и наделяют ее смыслом. Эти мотивы, как правило, попадают к человеку извне (например, через рекламу) и четко декларируются. В этом случае в речи человека появляется иная фраза: «Я должен».

Рациональное объяснение человеком причин действия посредством указания на социально приемлемые для него и его референтной группы обстоятельства, побудившие к выбору данного действия, называется **мотивировкой**. С ее помощью личность оправдывает свои поступки, приводя их в соответствие с нормативно задаваемыми обществом способами поведения в данных ситуациях и своими личностными нормами. Мотивировка может использоваться как сокрытие истинных мотивов сознательно или неосознанно.

Мотивировки - важная часть в нашем межличностном общении, они позволяют сохранять отношения, работу и даже жизнь. Если смыслообразующие мотивы провозглашаются в целях, то реально действующие мотивы реализуются в средствах, используемых человеком для достижения цели. Осознание этих мотивов представляет для человека серьезную проблему, они отражают глубинные потребности человека. Поэтому для понимания человека следует не столько прислушиваться к цели, которую человек провозглашает, а смотреть на средства, которые он использует. Таким образом, мотивационная сфера множится за счет различения двух типов мотивов. При совпадении смыслообразующих и реальнодействующих мотивов средства будут адекватны

той цели, которую человек провозглашает. Неадекватность средств должна настораживать. Выражение «цель оправдывает средства» является не более чем одной из форм психологической защиты, желанием прикрыть реально действующий мотив смыслообразующим (мотивировкой). Средства подменяют цель, поэтому реально достигаются не те цели (мотивы), которые провозглашаются, а те, для которых имеются средства, т.е. воплощаются в жизнь реально действующие мотивы.

5. *Человеку необходимо реализовывать свои мотивы.* Всякое действие имеет мотив, но не всякий мотив реализуется в действии. Поэтому различают реализованные и нереализованные мотивы. Нереализованные желания, писал З. Фрейд, «разрушают человека изнутри», что крайне осложняет его дальнейшую жизнь и затрудняет общение с ним. Великий психоаналитик утверждал, что люди несчастны, потому что они не знают, чего они хотят на самом деле.

6. *Мотивы, движущие человеком, всегда индивидуальны.* Невозможно найти двух абсолютно одинаково мотивированных людей, но в практике жизнедеятельности невозможно обойтись без создания среднестатистических типажей и обобщенных принципов воздействия.

7. *Мотивация во многом зависит от опыта и ожиданий.* Действия, которые привели к успеху, повторяются, если подобная потребность появится вновь. Неудача приводит к поиску альтернативных средств достижения цели. Степень успеха зависит от того, способен ли человек оценить сходство предыдущей и настоящей ситуации. Связь между мотивацией и исполнением желаний положительна: повышение мотивации приводит к росту качества и эффективности исполнения желаемого.

8. *В каждой деятельности реализуется определенный набор мотивов.* В профессиях типа «человек — человек» реализуются социальные мотивы. Среди них основные - мотив власти, мотив личного достижения и социального успеха, мотив аффилиации (стремление к людям) и мотив помощи.

9. Деятельность направляется множеством мотивов, их совокупность и сам внутренний процесс побуждения называется **мотивацией**. Мотивацией объясняется выбор между разными вариантами действий; разными, но равно привлекательными целями. **Мотивационная основа деятельности** - это система мотивов, выражающих осознанное побуждение к деятельности; то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается, а также совокупность психических моментов, которыми определяется поведение человека, его эмоционально-волевое состояние.

10. Мотивация проявляется в характеристиках деятельности человека, особенностях его поведения. Усилие: энергичность действий, расходование энергии и степень напряженности при достижении цели, в том числе и преодоление возникающих препятствий при выполнении работы. Старание: проявляется, если человек стремится к повышению своей квалификации, совершенствованию способностей и получению лучшего результата той или иной деятельности. Настойчивость: приложение усилий к достижению одной цели, несмотря на другие; сохранение одной линии действий длительное время и стремление к цели, несмотря на возникающие препятствия. Добросовестность: правильность действий, безошибочность работы. Направленность: получаемый результат непосредственно способствует удовлетворению актуальных потребностей. К характеристикам мотивационного поведения также относятся инициатива, энтузиазм, вдохновение, одержимость и неистовство. Указанные выше характеристики поведения вряд ли можно использовать как требования к работе, поскольку они описывают поведения работника, его психологическое состояние, показывающее мотивированное поведение, обусловленное внутренними движущими силами, умением и расположением человека к тому или иному виду деятельности

В любой деятельности особую роль играют **мотиваторы** или **мотивирующие факторы**, некий материальный или идеальный предмет, ради

которого человек будет эту деятельность осуществлять. В качестве мотиваторов могут выступать присущие соответствующему обществу ценности, интересы, идеалы, которые, если личность их принимает, приобретают для нее побудительную силу. Несмотря на разнообразие, все люди в той или иной мере обладают одними и теми же стремлениями, хотя в разной степени. Мотивирующие факторы напрямую связаны с развитием общества. Меняется общество - меняются материальные и идеальные предметы, ради которых человек готов трудиться. Изменение в обществе влечет за собой изменение человека, однако это не происходит мгновенно.

3.2. Мотивация и деятельность

В сфере трудовой деятельности вопросами мотивации целенаправленно стали заниматься в начале XX в. Родоначальник современного менеджмента **Ф. Тейлор** создал первую систему стимулирования (мотивации) персонала, которая позволила поднять производительность труда в несколько раз. В те годы казалось, что в трудовой деятельности можно обойтись двумя мотивирующими факторами: материальными поощрениями в виде заработной платы и различных надбавок и созданием приемлемых с физиологической точки зрения условий труда. Опубликованные результаты исследований американского профессора Элтона Мэйо были восприняты с удивлением. Оказалось, что социальные факторы, а именно общественное признание их важности, отсутствие жесткой регламентации трудовых процессов, возможность поддержания неформальных контактов с коллегами, существенно влияют на результаты труда наемных рабочих. С этого момента количество мотивирующих факторов, которые вошли в арсенал работы руководителя с персоналом, постоянно пополняется.

3.3. Мотиваторы трудовой деятельности

Трудовая деятельность запускается и поддерживается адекватной этой деятельности мотивационной основой, которая определяется как «система мотивов, выражающих осознанное побуждение к деятельности»; или как «то, что

побуждает деятельность человека, ради чего она совершается»; или как «совокупность психических моментов, которыми определяется поведение человека». Во всякой деятельности присутствует *внешне обусловленная мотивация*, не связанная с характером выполняемой деятельности, и *внутренняя, содержательная*. Вхождение в деятельность обеспечивают *побуждающие мотивы*: они дают тот заряд, который обеспечивает человеку преодоление страха перед новым, неизвестным. В этом помогает воображение: образы будущего конечного продукта и процесса работы. Эти образы должны стать настолько привлекательными, чтобы человек «загорелся». Использование побуждающих мотивов эксплуатируется в рекламных кампаниях, направленных на привлечение людей на работу. Нужно еще и особое стечение обстоятельств, чтобы побуждающие мотивы переросли в смыслообразующие, а далее - постановка цели и принятие решения. Притягательность побуждающих мотивов, их мощный энергетический запал не удастся поддерживать долго. Для ежедневной работы, которая в будущем и приведет человека к намеченной цели, нужна иная мотивация - поддерживающая. Наличие *поддерживающих мотивов*, адекватных процессу деятельности, - необходимое условие для постоянного возобновления этой деятельности. Поддерживающие мотивы удовлетворяют потребности человека, которые сложились у него ранее.

В трудовой деятельности эти мотивы группируются вокруг *трех сфер*:

- 1) предметное содержание (чем специалист занимается);
- 2) способы, умения, способности (как и с каким инструментарием специалист работает);
- 3) человек (с кем имеет дело в процессе работы).

Управленческие теории мотивации и поиски мотивирующих факторов лежат именно в этих сферах. Производительность трудовой деятельности, ее эффективность и качество напрямую зависят от того, какие мотивы порождают и поддерживают эту деятельность. Невозможно достигнуть высоких

показателей, если мотивация носит внешний характер и не адекватна той деятельности, которую человек выполняет. Это было многократно доказано в различных исследованиях.

Одна из первых интересных работ, посвященных мотивации при выполнении служебных обязанностей, была опубликована Йеркесом и Додсоном (Yerkes and Dodson) в 1908 г. Они сформулировали собственный закон оптимального уровня возбуждения для мотивированного поведения работника. Согласно этому закону высокий уровень мотивации обуславливает хорошее выполнение простых производственных заданий, а умеренный уровень мотивации - наилучшее выполнение сложных заданий.

Закон Йеркса-Додсона включает в себя два положения (рис. 2):

1. По мере роста мотивации качество деятельности повышается, но лишь до определенного уровня. После достижения оптимума мотивации, оно наоборот понижается. Эта зависимость имеет вид кривой.

2. Существует обратная зависимость между уровнем достаточной мотивации и степенью сложности задачи. Для решения более сложной задачи уровень мотивации должен быть ниже, чем для решения менее сложной.



Рис.2. Закон Йеркса-Додсона

Воззрения на природу мотивации развиваются достаточно интенсивно на протяжении последнего столетия. Можно выделить несколько направлений в этом процессе (таблица 1).

Таблица 1

Практико-ориентированные концепции мотивации

Направления	Характеристики
1. Психотехническое направление (Ф. Тейлор, В. Штерн, Г. Мюнстерберг)	Создана система материального стимулирования. Психологическая природа мотивации не изучалась. Появилась ориентация на психологические составляющие
2. Поведенческое направление (У. Уотсон, Р. Скиннер, А. Эллис) Когнитивный подход (Д. Норман, Д. Румельхарт, Р. Л. Солсо)	Установление связи S→R (стимул→реакция). Психологическая природа мотивации не изучалась. Изучение психологических составляющих мотивации
3. Гуманистическое направление Школа человеческих отношений (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Шутц)	Основывается на природе мотивов, потребностей и ценностей человека
4. Информационное направление (А. Тоффлер, З. Бауман)	Индивидуализация работы, фрагментарность социальных групп, индивидуализация мотивации

Исторически *первым направлением*, безусловно, может считаться тот раздел научного менеджмента, который посвящен стимулированию работников к повышенной производительности и предложен во всемирно известных методиках Ф. Тейлора. Исследования природы мотивации этого направления представлены довольно скудно, но они подкреплены богатой эмпирической базой материального стимулирования. Большая ориентация на психологические составляющие труда была провозглашена в психотехническом подходе (В. Штерн, Г. Мюнстерберг).

Второе направление в определенной мере близко тейлоризму в части ограниченности представлений о внутренней природе мотивации. Оно связано с традицией поведенческого подхода (У. Уотсон, Р. Скиннер, А. Эллис) и в разных

модификациях активно развивается вплоть до настоящего времени, все более пополняясь данными о психологических составляющих мотивации. Его современный вариант вполне психологичен. Это так называемый когнитивный подход в менеджменте (Д. Норман, Д. Румельхарт, Р.Л. Солсо).

Третье направление в гораздо большей степени основывается на представлениях о природе мотивов, потребностей и ценностей человека. Его развитие сопровождало общемировые тенденции к повышению уровня гуманизма в общественных и производственных отношениях. Здесь во главу угла ставится гуманистический подход к человеку и его мотивации (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Шутц). В психологии получило развитие так называемое гуманистическое направление, а в менеджменте - школа «человеческих отношений».

Для выделения *четвертого направления* развития концепций мотивации может быть использован внешний по отношению к мотивации технологический критерий. Именно применение современных информационных технологий приводит к усиливающейся индивидуализации работы, при которой мотивация работника может быть также глубоко индивидуализирована (А. Тоффлер). Настало время постмодернизма (Бауман), не признающего общих схем и общих оценок и демонстрирующего, что каждый может быть полезен обществу ровно в той мере, в какой захочет этого сам.

Среди множества работ по исследованию мотивации трудовой деятельности особое внимание привлекает исследование английских инструкторов по подготовке персонала Шейлы Ричи и Питера Мартина. Эта работа заслуживает внимания по нескольким причинам.

Во-первых, практико-ориентированность тест-опросника и широта охвата мотиваторов из различных сфер: материальных, социальных, психологических. Проанализировав и сопоставив между собой известные мотиваторы, авторы разработали собственную модель мотивирующего профиля, включающую как

традиционные, так и новые, прежде не учитываемые факторы. Впервые в состав мотивирующих трудовую деятельность человека факторов были включены психологические мотиваторы, такие как стремление человека к разнообразию и переменам, самосовершенствованию, креативности. **Во-вторых**, авторы разработали целостную 12-факторную модель мотивирующего профиля, включающую традиционные (физиологические и социальные) и ранее не учитываемые психологические факторы. **В-третьих**, разработан тест-опросник, с помощью которого в графической форме строится мотивационный профиль. Учитывая, что до настоящего времени не существует надежных методик диагностики мотивации персонала, пригодных для практического использования, то его значение трудно переоценить. **В-четвертых**, результаты исследований английских авторов представлены столь подробно, что позволяют изобразить их в обобщенной графической картине в виде мотивационного профиля.

Мотиваторы трудовой деятельности условно можно разделить на три группы: **физиологические, социальные, психологические** (рис.3).



Рис.3. Мотиваторы трудовой деятельности

3.4. Физиологические мотиваторы

Отношение к традиционным мотиваторам претерпело существенные изменения за последние годы. Речь идет о факторах, обеспечивающих физиологический уровень человека (*физиологические мотиваторы*): заработная плата и материальные поощрения, физические условия труда. Некоторые исследователи предлагают отнести к этим факторам не как к мотивирующим трудовую деятельность, а как к условиям обеспечения жизнедеятельности человека, эквиваленту затрат. Что касается условий труда, то этот тезис разделяют большинство: работодатель обязан обеспечить нанимаемого работника условиями, достойными человека. Этот фактор, называемый иногда гигиеническим, не создает мотивации, но, вызывая неудовлетворенность, отрицательно сказывается на работе.

Условия труда - некая отправная точка для развития истинной мотивации, основания для развертывания собственно мотивационных предпочтений. Хорошо сформированные гигиенические факторы предотвращают спад в работе. Другое дело, *денежное вознаграждение*, которое было и остается мощнейшим стимулом в трудовой деятельности. Деньги пустили слишком глубокие корни в человеческие души, и едва ли в обозримом будущем их удастся перевести в категорию условий поддержания жизни, хотя таковыми с теоретической точки зрения они и считаются. Отношение к деньгам является одной из нагляднейших психологических характеристик человека, поэтому, как прежде, материальные поощрения возглавляют список мотиваторов трудовой деятельности.

Список социальных факторов значительно расширился, и ряд из них претерпели значительные изменения по содержанию, силе воздействия на человека, задейственности и значимости для трудовой деятельности. Полагают, что развитие информационных технологий ведет к индивидуализации работы и, соответственно, к снижению роли социальных мотивирующих факторов.

3.5. Социальные мотиваторы

Социальные мотиваторы включают: социальные контакты, взаимоотношения, власть и влияние, интересную и полезную работу, признание, стремление к достижениям (таблица 2).

Таблица 2

Характеристика социальных мотиваторов

Социальные мотиваторы	Обоснование потребности	Краткая характеристика
Социальные контакты	Потребность в легких социальных контактах с широким кругом людей	Высокий показатель: - стремление работать в дружелюбной обстановке, иметь возможность поболтать о своих личных проблемах; - терпимость к шуму, суете; - способность привести в бешенство малообщительных людей при отсутствии чуткости и понимания. Низкий показатель: - практическое, потребительское отношение к окружающим; - нежелание тратить время на пустые, то есть не относящиеся к работе, разговоры.
Взаимоотношения	Потребность в формировании и поддержании долгосрочных взаимоотношений с небольшой группой людей	Современные организации: - функционируют в отсутствие жесткой руководящей структуры, опираясь на доверие, которое может формироваться на основе длительных отношений; - находятся в состоянии постоянных изменений и реорганизаций, что не способствует установлению глубоких взаимоотношений. Пути решения: - создание культуры организации, формирующей доверие; - формирование и пропагандирование организационных целей; - создание системы трудоустройства.
Признание	Преобладающая потребность в постоянном получении признания и похвалы	Зависимость от признания формируется быстро и имеет ряд негативных последствий: - неуверенность в себе; - неспособность принимать самостоятельные решения; - трудности ориентировки в ситуациях, особенно в новых; - постоянное привлечение внимания к собственной персоне. Правила для выражения признательности: - признание должно быть искренним; - форма выражения признания должна быть разнообразной и учитывать особенности людей; - признание должно проявляться непосредственно после события, с четким указанием того, за что оно выражается.

МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Стремление к достижениям	Глубокая внутренняя потребность устанавливать для себя дерзновенные цели и добиваться их	Особенности поведения и мотивации: - предпочитают все делать сами: не любят командную работу; - стремятся к целям, которые можно оценить (измерить); - избегают рискованных целей; - отличаются конкурентоспособностью, самонаправленностью и самозапускаемостью; - не терпят, если кто-то тормозит их продвижение к цели. Проблема: - организационные цели – сложные, неопределенные, длительные, - рискованные, требующие предварительной тщательной проработки. Выход: - использовать стиль «жестко – мягко»: жесткость в отношении удержания целей организации и свобода действий для их достижения.
Власть и влияние	Стремление оказывать влияние на других – доминирующая черта характера	Отличительная особенность – сопротивление со стороны других людей и постоянное наличие риска. Гарантия защиты от провалов – наличие соответствующих способностей и хорошая профессиональная подготовка. Проблема: необходимость делегирования полномочий, то есть предоставление подчиненным самостоятельности, что ведет к утрате контроля и влияния.
Интересная и полезная работа	Мнение о том, что интересно и полезно, отличается большим разнообразием	Интересная работа: - по содержанию; - по способам; - по характеру общения. Полезная работа: В современных крупномасштабных организациях каждый вид работы имеет отношение только к части общей задачи, поэтому у работников складывается мнение, что их труд не связан с широкомасштабной целью.

Рассмотрим два мотиватора, которые на первый взгляд могут показаться одинаковыми: социальные контакты и взаимоотношения. О социальных контактах заговорили еще в начале XX в., обнаружив высокую значимость для работников возможности общения между собой. Взаимоотношение как мотиватор фигурирует в исследованиях сравнительно недавно. В основе обоих мотиваторов лежит стремление к людям, но стремление это разное.

Социальные контакты фиксируют у человека потребность в легких, поверхностных отношениях с широким кругом людей. Это стремление может иметь истоки в психофизиологических особенностях человека, его типе нервной системы (порог чувствительности, скорость протекания химических процессов, уравновешенность или неуравновешенность нервных процессов). Такие люди любят общаться, получая удовольствие и положительные эмоции, любят, когда

их окружает много людей. Они положительно реагируют на мотивацию пользы для всего коллектива и репутации всего отдела. Стремятся работать в дружеской обстановке, где есть возможность поболтать, обсудить свои семейные и личные проблемы, свято веря, что, если бедой поделиться, она наполовину сократится. Проявляют терпимость к окружающей суете, шуму, которые сами и создают. Тот, кто в высшей степени общителен, увы, имеет недостаток: он не наделен чуткостью к другим людям (именно такая нечувствительность позволяет им проявлять внешнюю активность в экстремальных ситуациях и выдерживать сильное давление среды).

Стремление к взаимоотношениям - это стремление к длительной привязанности, приводящее к тому, что у людей формируется потребность друг в друге. В этом случае невозможно с легкостью поменять одного человека на другого, как это происходит в ситуациях кратковременных социальных контактов. Глубокие отношения делают человека уязвимым, зависимым, приносят страдания, когда по тем или иным причинам установившиеся связи рвутся.

Теоретики менеджмента предлагают решить дилемму «доверие без взаимоотношений» таким образом: создать за счет организационной культуры атмосферу доверия, не акцентируя на удовлетворении потребности людей в долговременных взаимоотношениях, внедряя систему гарантированного трудоустройства, повышения квалификации.

В обществе *признание* выступает индикатором жизненного успеха, подтверждением значимости человека, поэтому тот, кто признан, чувствует себя уверенно и комфортно. Стремление к признанию и одобрению психологи относят к одной из самых значительных социальных потребностей. Эти люди социально адаптированы и покладисты, склонны легко и без особых принуждений подчиняться общественным и групповым стандартам. Если обеспечить соответствующее одобрение за правильное выполнение заданий, то

работать они будут значительно лучше, чем когда такое одобрение отсутствует. Люди, ориентированные на признание, очень удобны для организации: ими легко манипулировать, они будут работать и без зарплаты, исключительно за счет «хорошего отношения». Способы мотивации через признание продуманы давно и действуют безотказно. Но есть и другая сторона: человек работает каждый день, и каждый день его потребность в признании требует удовлетворения. Формируются различного рода зависимости, чаще всего вербальная и эмоциональная. Этих людей отличает высокая степень беспокойства и напряжения. Они испытывают трудности, действуя автономно, потому что боятся вызвать неодобрение начальства, избегают самостоятельных решений, им трудно ориентироваться в ситуациях, особенно новых.

Стремление к *достижениям*, утверждают психологи, развивается в раннем возрасте. Считается, что сила потребности в достижении зависит от трех факторов: ожидания успеха, ценности получаемых результатов (награды и поощрения), чувства личной ответственности за достижение. Исследование мотива достижения началось сравнительно недавно, но известно о нем уже многое, например, то, что одним из сильнейших побудителей в стремлении к достижениям является ощущение победы. Преобладающей чертой людей, которые действуют на основе стремления к достижению, является желание делать все самим. Они способны работать долго и много, если есть цель и она поддается измерению (оценке). Не любят риск, который может привести к провалу. Люди с выраженной потребностью в достижениях - конкурентные, самонаправленные и самозапускаемые - не терпят, чтобы у них стояли на пути, склонны к агрессии по отношению к тем, кто тормозит их продвижение к цели. Такие люди полезны для организации. Мотивировать их не сложно. Следует улавливать момент, когда они остались без цели, и предложить новую. В процессе постановки и согласования целей такие люди вполне управляемы. Если цель задана, просчитана, то без каких-либо проволочек они примутся за работу. Но проблема заключается в том, что простых целей не бывает, а долгих

обсуждений они не переносят, они - люди действия. Исследования показывают, что наиболее эффективны люди, у которых потребность в достижениях чуть выше среднего. Они могут иметь широкий диапазон целей, работать в команде, хотя и чувствовать в ней не совсем комфортно.

Мотив власти начали изучать раньше других мотивов, и именно он был официально признан в качестве одного из ведущих мотивов, значимых как для человека, так и для организации и общества в целом. В качестве мотиватора власть и влияние рассматривают в единой связке, поскольку одно без другого не существует. Власть подобна авторитету, это особая способность или потенциал, возможность личности (группы, партии и т.д.) воздействовать (влиять) на поведение, мысли, деятельность, жизнь других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что они сами не сделают. Умение оказывать влияние на окружающих, руководить ими относится к одному из ценнейших человеческих качеств. Власть позволяет сконцентрировать усилия множества людей в одном направлении, достигать великих целей. Явление это сложное и психологически опасное. Будучи весьма действенным инструментом, власть может принести немало бед, в том числе и ее носителю. В повседневной жизни люди постоянно отслеживают этот мотив, особо приглядываясь к человеку, чтобы выявить его отношение к власти. Уловить явное стремление человека к власти, его потребность в ней несложно, поскольку это одна из немногих потребностей, которая проявляется во всем, даже во внешнем облике человека, хотя для многих народов явное стремление к власти не приветствуется. Поэтому немногие открыто проявляют свою потребность во власти и влиянии.

Интересная и полезная работа представлена как единый мотиватор и, по мнению многих, самый важный для человека. Ведь именно на работе человек проводит большую часть своей сознательной жизни. В процессе работы, как говорят психологи, происходит профессионализация психики: формируется определенный тип мышления, восприятия, памяти. Конечно, для человека очень важно, чтобы его работа была интересной. Но это явление субъективное, в

понятие «интересная работа» разные люди вкладывают разный смысл. Однако обычно интерес проявляется к одной из трех сфер: к содержанию работы, способам (может сочетаться с мотивацией личных достижений), а также к людям, с которыми человек работает (может сочетаться со стремлением к власти, влиянию, признанию). Считается, что особых проблем для удовлетворения потребности людей в интересной работе нет, люди сами находят то, что их привлекает. А вот насчет полезности работы есть серьезные сомнения. Дело в том, что современное производство очень сложно, внутри организации много различных дел, осмысленность которых приобретает только на конечном этапе, которого работающие на предыдущих этапах просто не видят. Поэтому у персонала порой создается ощущение бесполезности собственной деятельности, что с психологической точки зрения является фактором, сильно разрушающим личность.

3.6. Психологические мотиваторы

Новые факторы, пополнившие список мотиваторов, условно можно отнесли к психологическим: креативность, разнообразие и перемены, самосовершенствование, структурирование. Эти мотиваторы тесно переплетаются с психологическими и психофизиологическими особенностями человека, его индивидуальностью. Никогда ранее в трудовой деятельности мотиваторы такого типа задействованы не были, поскольку коллективный труд возможности для их проявления не давал и в них не нуждался. Те кардинальные изменения, которые стремительно ворвались в нашу жизнь в виде информационных и коммуникативных технологий, способствовали созданию иного временного и пространственного взаимодействия между людьми, расширили возможность для индивидуальной деятельности. Что в свою очередь изменило требования к персоналу, его способностям и возможностям (таблица 3).

Таблица 3

Характеристика психологических мотиваторов

Психологические мотиваторы	Обоснование потребности	Краткая характеристика
Разнообразие и перемены	Потребность в постоянном разнообразии, переменах, стимуляции	Проблемы: - стремление избежать рутины и заниматься «чем-то новеньким»; - нежелание устанавливать и обсуждать цели, тем более долгосрочные; - тенденция бросать задания незавершенными; - необходимость в поддержании высокого уровня возбуждения; - неприспособленность к переменам, которые задевают личность. Изменения и перемены должны с чем-то сочетаться, например, со стремлением к креативности или различным достижениям. В противном случае, ситуация приведет в никуда.
Структурирование	Потребность в правилах и процедурах, в снижении неопределенности и получении директив	Признаки структурирования работы, позволяющие ограничивать, организовывать контролировать: - время; - правила и процедуры; - регулярность мероприятий; - нормы и ожидания общества; - религиозные и ритуальные действия; - повторение; - предсказуемость; - планирование. Хорошо развитые коммуникации (особенно письменные).
Креативность	Потребность в новых идеях, широком кругозоре, конструктивной любознательности, исследовательской деятельности	Креативность: - способность выдавать нетривиальные, почти спонтанные решения; - способность к систематической разработке новых вариантов видения старого. Для проявления креативности в организации для человека много ограничений: - организационная культура; - необходимость работать в команде; - личностные особенности (потребности, - способности, умения, готовность). Потребности: в личном просторе, в личностном росте, в регламенте и структурных ограничениях. Способности: концентрировать собственные усилия, самостоятельно приступать к работе, переключать внимание в соответствии с диктуемыми условиями, концентрировать внимание на организационных целях. Умения: понимать идеи другого, выдвигать идеи в пределах основного направления деятельности, отстаивать идеи. Готовность: допускать ошибки и признавать их допустимость.
Самосовершенствование	Потребность расти и развиваться как личность	Цели самосовершенствования (для чего это нужно?): - независимость и самостоятельность; - получение признания; - оказание влияния. Проблемы:

		- подход к работе исключительно с позиции личностного совершенствования, стремление к самостоятельности, независимости, избегание привязанностей; - ослабление способностей передавать полномочия, выполнять повторяющиеся задания, ослабление стремления к достижению организационных целей; - практически неуправляемы.
--	--	---

Кратко охарактеризуем психологические особенности человека, к которым стали относиться как к реально значимым мотиваторам. Люди, стремящиеся к *разнообразию и переменам*, обладают такими физиологическими особенностями, как высокая скорость протекания нервных процессов, быстрота реакций и высокий уровень возбуждения. Если они оказываются в ситуации покоя и стабильности долгое время, то начинают проявлять беспокойство, раздражительность, они боятся чего-то не успеть, не увидеть и т.п. Такие люди нуждаются в кипучей деятельности: «надо что-то делать, думать будем потом». В работе, как и в жизни, они склонны избежать рутины и заняться «чем-то новеньким», поэтому спокойно бросают задание незавершенным. Правила вызывают у них раздражение, они способны на жесткий отпор любой попытке ограничить свободу их действий. Чем же начали привлекать подобные работники современные организации? Причина проста - с такими работниками в период перемен, которые идут нескончаемой чередой, возникают минимальные проблемы.

Стремление к *структурированию* или, напротив, его отрицанию проявилось как мощный мотивирующий фактор, вероятно, как реакция человека на быстрые изменения. Недаром на Бродвее долгое время была популярна пьеса «Остановите Землю, я сойду». Есть люди, которые в силу своей психофизиологической природы (вязкость нервных процессов, высокий уровень тревожности) медлительны, они тяготеют к стабильности, упорядоченности, правилосообразности и хотят видеть мир предсказуемым и контролируемым. Им необходимо установить правила и точно знать, что от них требуется, быть уверенными, что они выполняют положенные производственные процедуры в строгом соответствии. Недостаток структурирования чреват для них серьезным стрессом. Те, кто имеет несчастье с ними сталкиваться, ощущают себя жертвами,

попавшими под жесткий контроль. Структурирование и упорядочивание являются необходимой частью любой трудовой деятельности. Структурирование позволяет организовывать, контролировать и ограничивать. В организации для обеспечения ее собственной стабильности разрабатываются специальные процедуры. К признакам структурирования относят время, правила и процедуры, регулярность мероприятий, нормы и ожидания общества, религиозные и ритуальные действия, повторение, предсказуемость, планирование, хорошо развитые коммуникации, особенно письменные.

Креативность - стремления к разнообразию и переменам, самосовершенствованию, структурированию. Интерес к способности и стремлению быть креативным в последние десятилетия вытеснил интерес к другой способности - творчеству. Следует заметить, что, несмотря на потраченные учеными столетия, изучить творческие способности человека так, чтобы их можно было использовать «для блага трудовой деятельности», не удалось. Креативность как способность вызывает большую уверенность в возможности ее использования. С одной стороны, креативность роднит с творчеством ее способность выдавать нетривиальные, почти спонтанные решения. С другой стороны, это способность к систематической разработке новых вариантов видения старого (не зависит от творческого вдохновения) в рамках командной, а не индивидуальной работы. Однако, как и на людей творческих, трудовая деятельность накладывает на людей креативных множество ограничений, с которыми они вынуждены считаться и учитывать. Креативному человеку приходится учиться понимать идеи другого, выдвигать собственные идеи в пределах основного направления деятельности, отстаивать идеи, допускать ошибки и признавать сам факт их допустимости.

Люди, имеющие высокую потребность в *самосовершенствовании* и стремящиеся к ней, были всегда, но никогда ранее этот мотиватор в трудовой деятельности задействован не был, более того - таких людей на производстве избегали. Дело в том, что эти люди всегда оценивают свою работу с позиции того, что она им дает в плане профессионального или личностного роста. В

противном случае считают, что в процессе работы они просто деградируют. Поэтому они могут очень быстро выполнять свою работу, а затем заниматься чем-то другим, для них более осмысленным. Но именно эти люди создают новое, стремясь найти иные способы и технологии, которые бы сделали производственный процесс более эффективным, рациональным, расширяя возможности для человека. Будучи по своей сути новаторами, рационализаторами, они, в случае если им не удалось реализовать себя, прекращают работу, обрекая себя на низкий уровень жизни. С позиции организации, особенно государственной, это очень неудобные люди, поскольку практически не управляемы. Они стремятся к независимости и самостоятельности во всем, критически относятся к окружающему миру.