Психология мотивации человека

## **1. Общая характеристика мотивации**

**1.1 Основные теории мотивации**

Многочисленные теории мотивации стали появляться уже в работах древних философов. В настоящее время они насчитываются десятками. Чтобы понять эти теории, надо знать предпосылки их возникновения. Взгляды на происхождение и саму мотивацию неоднократно менялись, этот вопрос решался между двумя теориями: рациональными и иррациональными.

Хотя изучение мотивации имеет долгую историю развития, первая монография, где упоминается слово «мотивация», называлась «Мотивы и поведение», была написана П. Янгом и вышла в 1936 г. До сих пор не существует единой психологической теории мотивации, которая могла бы охватить все стороны психологии, и, которая была бы достаточной для исчерпывающего понимания его поведения. Каждая из этих теорий удовлетворительно объясняет лишь один из аспектов поведения, но упуская другие стороны того же самого поведения.

Термин мотивация имеет два взаимосвязанных, но несколько различных значения: широкое и более узкое. В широком значении мотивация обозначает самостоятельную, сравнительно недавно возникшую новую научную область, которая пытается объяснить поведение человека и животного, выявить его истоки, факторы, определяющие целенаправленность и активность поведения. Узкое значение термина «мотивация» относится к причинам и факторам, управляющим поведением человека, а именно, что инициирует, направляет и поддерживает поведение человека в определенной ситуации.

Проблемой мотивации занимались как зарубежные, так и отечественные психологи, относящиеся к различным школам.

Рационалистическая теория рассматривает саму психологию, так и развитие учения о мотивации по особенному. Человек представляет собой уникальное существо, которое не имеет ничего общего с животным.

Иррационализм как учение распространялось в основном на животных. В нем утверждалось, что поведение животного в отличие от человека несвободно, неразумно, управляется биологически и имеет свои истоки в органических потребностях.

Первыми собственно мотивационными, психологическими теориями, включающие в себя рационалистические и иррационалистические идеи следует считать возникшие в XVII-XVIII века теорию принятия решения, которая объясняет на рационалистической основе поведение человека, и теорию автомата, объясняющую на иррациональной основе поведения животного.

Первая появилась в экономике в связи с внедрением математических знаний в объяснение поведение человека, связанного с экономическим выбором.

Затем была перенесена на понимание человеческой деятельности. Во второй половине XIX века появилась эволюционная теория Ч. Дарвина. Его учение повлияло на развитие многих других наук. Он сблизил человека и животное в поведении, мотивации, потребностях, инстинктов.

Под влиянием теории эволюции Дарвина началось изучение «разумных» форм поведения животных [4; С., 54] и инстинктов у человека [24; С., 76]. Если раньше понятие потребности ассоциировалось с нуждами организма, применялось для объяснения поведения животного, то теперь стали использовать для объяснения поведения человека. Человеку в качестве мотивационных факторов стали приписывать такие органические потребности, которые раньше приписывали только животным, например, инстинкты.

Начиная с 30-х годов XX века выделяется концепция мотивации, которая относится только к человеку. Одной их первых концепций является теория мотивации К. Левина [10; С., 45].

За ней были опубликованы работы гуманистической школы психологии. Классификация человеческих потребностей (иерархическая) последовательность, которых указывает на порядок появления потребностей в процессе онтогенеза и развитие в целом мотивационной сфера.

Эту теорию предложит А. Маслоу. У человека с рождения последовательно появляются и сопровождают его взросление следующие потребности: физиологические (органические), безопасность, принадлежность и любовь, уважение, познавательность, эстетические и самоактуализация.

Во второй половине XX века теории потребностей были созданы А. Аткинсоном, Г. Хекхаузен. В этих теориях отрицалась возможность создания единой универсальной теории мотивации для объяснения поведения животных и человека.

Основным мотивационном признаком не является удовлетворение потребности, целенаправленной активности поведения человека. Источник его мотивации находится в психологии человека. Эта теория признает роль бессознательного и сознание в поведении человека, где сознательная регуляция ставится на первый план. Так же эта теория пытается внести понятия, отражающие особенности человеческой мотивации.

Такие понятия как: социальные потребности, мотивы, жизненные цели. В данной теории идет поиск специальных методов изучения мотивации, подходящих только для человека, стремления связать эти методы с речью и сознанием человека.

Все перечисленные концепции можно разделить на два блока с названиями: «теория социальных потребностей» и «гуманистическая теория» [12; С., 14].

В отечественной психологии тоже пытались решить проблему мотивации человека. Долгое время изучали познавательные процессы. Более завершенную концепцию мотивации - теория деятельностного происхождения мотивационной сферы человека, созданною А.Н. Леонтьевым.

Согласно концепции мотивационная сфера человека имеет свои источники в практической деятельности. В самой деятельности можно обнаружить составляющие, которые соответствуют элементам мотивационной сферы, функционально и генетически.

Мотив - материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок и ради которого они осуществляются. Источником побудительной силы мотива выступают потребности.

Деятельность всегда имеет мотив.

Более того деятельность имеет сразу несколько мотивов (т.е. быть полимотивированной), тогда она направлена на удовлетворение одновременно нескольких потребностей. Осознанный или неосознанный выбор мотива в данной ситуации - это выбор направленности деятельности, определяемой актуальными потребностями, а также возможностями и ограничениями, заложенными в ситуации.

Помимо функции побуждения и направления деятельности мотив выполняет также смыслообразующую функцию, сообщая определенный личностный смысл целям, структурным единицам деятельности (действиям, операциям), а также операциям способствующим или препятствующим реализации мотива. От того каким мотивом побуждается деятельность, нередко зависят ее эффективность и качественные особенности протекания.

Мотив также определяет характер познаваемых процессов и структурирует содержание восприятия, памяти. Мышления и т.д. сам мотив, как правило, не осознается: он может проявляться в эмоциональной окраске тех или иных объектов или явлений, в форме отражения их личностного смысла.

Нередко осознание мотива подменяется мотивировкой - рациональным обоснованием поступка, не отражающим действительных побуждений человека. Чем полнее и точнее человек осознает свои мотивы, тем сильнее власть над собственными поступками.

Мотивацию составляют побуждения - осознаваемые или не осознаваемые психологические факторы, побуждающие индивида к совершению определенных действий и определяя их направленность и цели. Этот термин используется во всех областях психологии, исследуются причины и механизмы целенаправленного поведения человека и животного. Существует три мотивированные формы:

Проявление потребностей и инстинктов как источник активности.

На что направлена активность организма. Проявление мотивов как причины, определяющей выбор поведения.

Регуляция динамики поведения, исследования проявления эмоций, субъективных переживаний и установок поведения субъекта.

Мотивация может обозначать систему факторов, такие как: потребности, мотивы, цели, намерения. А также может обозначать и характеристику процесса, который поддерживает и стимулирует деятельность.

Потребностью называется состояние нужды человека в определенных условиях. Потребность всегда связана с наличием у человека чувства неудовлетворенности, состояние нужды в том, что необходимо ему для нормального существования. Потребность активирует организм и поддерживает его активность, пока состояние нужды не будет удовлетворено. Количество потребностей зависит от того, на сколько высоко организован организм.

Второе понятие после потребности по своей мотивационной направленности - это цель. Цель - осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, удовлетворяющее актуализованную потребность.

Мотивы, потребности и цели - это главные составляющие мотивационной сферы человека.

У человека намного больше разнообразных потребностей, чем у остальных живых существ. Это следующие виды потребностей: органические, материальные, социальные, творческие. Нравственного самосовершенствования, психологического развития.

Биологическими называются потребности, связанные с самосохранением и развитием организма. В их число входят потребности в пище, воде, кислороде, определенной температуре, половая. К числу биологических иногда относят потребность в условиях, обеспечивающие безопасность существования организма [18; С., 34].

Материальными называют потребности, которые удовлетворяют при помощи вещей, созданных самими людьми. Это потребность в том, что необходимо людям в быту. То есть, речь идет о предметах человеческой материальной культуры.

Социальными называют потребности, связанные с определенным образом жизни и положение человека в обществе. Это потребность во внимании, общении, признании, уважении. Такие потребности появились в результате развития человеческого общества.

Творческими называют потребности, удовлетворяемые в различных видах человеческой творческой деятельности.

Уже после рождения у ребенка начинают формироваться первые потребности, как известно они являются составляющими мотивации. Первая небиологическая мотивация младенца зависит от влияния взрослого.

Мотивация непосредственно влияет на деятельность. В зависимости от мотива происходят изменения деятельности, меняется её динамика, течение и т.д. Мотив окрашивает структурные единицы деятельности. Мотив (сформировавшийся) - «это ради чего совершается деятельность» [11; С., 23]. Мотив (сформировавшийся) - «это источник действия, его порождающий» [19; С., 64]. Человеку свойственно испытывать страхи и страсти, огромно их влияние на мотивацию и соответственно деятельность. Все развитие человечества можно обозначить как служение страстным тенденциям. Страсти рождают технологическую культуру: развитие технологий - стремление облегчить себе жизнь, страсти забирают много человеческих сил.

**1.2 Мотивация, ее характеристика и стадиальность**

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, 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 происходит 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 X. 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 50-х годах, когда различным высокоразвитым животным (от крыс до обезьян) исследователи стали приписывать различные внутренние влечения (манипулятивные, исследовательские и зрительные обследования), в противовес Д. Холлу и Б. Скиннеру, объяснявшим поведение исключительно внешними подкреплениями, а X. Хекхаузен отмечает, что на деле действия и лежащие в их основе намерения всегда обусловлены только внутренне.

С нашей точки зрения, 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 прочее), 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 во внутренние».

Побуждение к действию определенным мотивом обозначается как мотивация. Мотивация мыслится как процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность. То есть мотивация объясняет целенаправленность действия. В этом случае мы имеем дело с проблемой мотивации как общей целенаправленности деятельности и в особых случаях с проблемой мотивационного конфликта между различными целями.

Мотивация безусловно не является единым процессом, равномерно от начала и до конца пронизывающим поведенческий акт. Она, скорее, складывается из разнородных процессов, осуществляющих функцию саморегуляции на отдельных фазах поведенческого акта, прежде всего до и после выполнения действия. Так, вначале работает процесс взвешивания возможных исходов действия, оценивания их последствий. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой аналитической реконструкции мотивации через гипотетические промежуточные процессы саморегуляции, характеризующие отдельные фазы протекания действия.

Деятельность мотивирована, т.е. направлена на достижение цели мотива, однако ее не следует смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из отдельных функциональных компонентов восприятия, мышления, научения, воспроизведения знаний, речи или моторной активности, а они обладают собственным накопленным в ходе жизни запасом возможностей (умений, навыков, знаний), которыми психология мотивации не занимается, принимая их как данное.

От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности. Мотивацией также объясняется выбор между различными возможными действиями, между различными вариантами восприятия и возможными содержаниями мышления, кроме того, ею объясняется интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой многообразия влияний мотивации на наблюдаемое поведение и его результаты.

На заре научных исследований, а в обыденной речи и сегодня, понятие мотива обозначало осознанное побуждение к действию, рефлексию его замысла, то позднее профессионалы от такого понимания отказались. Ведь действие оказывается мотивированным, в смысле его целенаправленности, даже не сопровождаясь сознательным намерением субъекта или даже когда вообще, трудно себе представить какое-либо намерение. Должно существовать нечто, что позволяет выбрать между различными вариантами действия, «запускает» действие, направляет, регулирует и доводит его до конца, после чего начинается новая последовательность действий, в которой снова можно усмотреть уже другую целенаправленность. Это нечто, называемое пока просто мотивацией (не мотивом), - понятие, используемое прежде всего для объяснена последовательности поведенческих актов, направленных на определенную цель, которая в зависимости от наличных обстоятельств может достигаться весьма разными путями.

Целенаправленность поведения особенно бросается в глаза, когда один и тот же человек пытается достичь одну и ту же цель совершенно различными способами. В случае, когда непосредственная попытка достижения цели наталкивается на преграду, избирается другой, иногда обходный, путь.

Таким образом, совершенно различные способы действия могут обнаружить одну и ту же целенаправленность (мотивацию). Брунсвик (Е. Brunswik, 1952; 1956) назвал это эквифинальностью и проиллюстрировал ее на так называемой модели линзы, которая представлена в Приложении А, разработав тем самым вероятностную модель, позволявшую при наличии данных наблюдения чрезвычайно разнообразных последовательностей действий определить их целенаправленную эквифинальность.

Однако, отождествление четкой целенаправленности с мотивацией еще ничего не объясняет, мотивация так и остается проблемой. Ничего не меняет и попытка трактовать мотивацию, т.е. целенаправленный характер наблюдаемого поведения, через приписывание субъекту мотива. Подобное выведение мотивации из определенного мотива будет бесполезным, видимостью объяснения, или, как говорят, будет страдать ошибкой порочного круга. Мы даем название наблюдаемому поведению и считаем, что это название содержит его сокровенную сущность. В действительности же мы всего лишь обозначаем определенные факты наблюдаемого действия, а именно факт его целенаправленности. Такие псевдообъяснения сплошь и рядом встречаются в психологическом обыденном языке. Ребенок играет, потому что у него есть «потребность в игре», люди экономят, потому что у них есть «мотив бережливости», кто-то занимается работой и в свободное время, потому что у него высокая «мотивация достижения», и т.д.

Подобные рассуждения не имеют никакой научной ценности, они - простая игра словами, которая определяется стремлением людей свести наблюдаемые явления к конечным причинам. Однако, заключить из этого, что мы все одержимы «мотивом объяснения», значит опять впасть в порочный круг.

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

Стадиальную модель принятия морального решения разработал С. Шварц [30; с. 82]. Ценность его модели состоит в тщательном рассмотрении оценки: ситуации, приводящей к возникновению желания помочь другому человеку, своих возможностей, последствий для себя и для нуждающегося в помощи. Если стимул не превратился в мотив, значит, 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 соотнесения, 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). 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 - «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. 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.

Ряд зарубежных психологов рассматривают стадиальность мотивационного процесса в рамках гештальт-подхода. Речь идет о «цикле контакта, сутью которого является 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, у других - биологизированный функциональный, в значительной степени рефлекторный подход, у третьих - гештальт-подход. 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 развертываться процесс формирования намерения как конечного этапа мотивации. Стимулы могут быть физическими - это внешние раздражители, сигналы и внутренние (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.

Итак, подведем итоги, отметим следующее:

. Каждая теория мотивации рассматривает данный процесс по-своему, используя и структурно-психологический подход, и функционально биологизированный, и рефлекторный подход, и гештальт-подход. Каждая их них имеет и отрицательные и положительные моменты, однако, единого впечатления о процессе мотивации и ступенях ее формирования не обеспечивает.

. Исходя из многообразия теорий мотивации, данный процесс рассматривается неоднозначно и в настоящее время мотивация как психическое явление трактуется в основном в двух направлениях: первое рассматривает мотивацию со структурных позиций, как совокупность факторов или мотивов. Второе направление рассматривает мотивацию не как статичное, а как динамичное образование, как процесс, механизм.

. Таким образом, мотивация - это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.

## **2. Механизмы мотивации человека**

**2.1 Способы мотивации людей**

Мотивация является одним из тех терминов, которые обозначают массу самых разных вещей в зависимости от того, кем мы сами являемся. Способность к мотивации можно понимать, как способность дать другому повод к совершению какого-либо действия или, с несколько отрицательным оттенком, способность склонить какого-нибудь человека к чему-либо. Если я в этом смысле мотивирую его, то считаю, что здесь речь идет о чем-то позитивном. Разве плохо то, что у человека появляется стимул? Если же я понимаю, что сам являюсь объектом мотивации, то у меня может возникнуть ощущение, что мной манипулируют, не столько побуждая к действию, сколько с помощью ловких трюков, навязывая определенную модель поведения. Именно потому, что речь идет о человеческом поведении, данная проблема является особенно щекотливой.

Отчасти искусство мотивации состоит в том, чтобы, в конечном счете, никто ничего не потерял. Человек достигаете своих целей, создавая мотивацию у других. Если, например, есть штат сотрудников, то стимулируя их определенным образом, можно добьется от них лучших показателей в работе. Те же, которых как-то побуждают к тому или иному действию, должны либо вообще не замечать мотивации (и таким образом, просто радоваться своим успехам) или считать ее позитивной поддержкой, усиливающей их удовлетворение результатами своего труда. В силу того, что граница между поддержкой и манипуляцией довольно зыбкая, искусство мотивации невозможно зафиксировать в виде строгого набора правил. Вместо этого здесь основу искусства мотивирования составляют ряд направляющих принципов и опыт, полученный в результате их применения на практике. Кого же можно мотивировать?

Объектом усилий может стать любой человек, ибо любого можно подвергнуть мотивирующему воздействию. На самом деле мотивация начинается с самого человека. Самомотивация - весьма важный процесс, но несмотря на то, что она в чем-то совпадает с мотивацией других, ее лучше всего рассматривать отдельно, вместе с другими навыками самосовершенствования, такими, как, например, самоутверждение.

Мотивация - это очень мощный инструмент воздействия, сфера влияния которого выходит далеко за пределы традиционных представлений о ней как средстве стимуляции персонала к работе. С ее помощью, например, можно изменить настроение близких людей, если, например, скучно проходит отпуск. Или заставить человека более упорно трудиться, а команду людей действовать более сплоченно. Можно убедить персонал компании принять на веру амбициозные планы и устремления ее директорского совета. В чем же суть проблемы?

При циничном взгляде на мотивацию она представляется в виде некоей утонченной манипуляции людьми; другими словами, мотивация есть способ заставить других делать то, что хочешь, при этом, в идеальном случае, они не должны этого даже осознавать. Такой была точка зрения на мотивацию у одного нашего знакомого менеджера, который считал, что его сотрудники будут более продуктивно трудиться, если им внушить, что он о них очень заботится. Поэтому, утверждал он, очень важно всеми правдами и неправдами убедить их в этом. Однако неискренняя, показная мотивация будет «работать» до определенного момента, но в конечном счете потерпит крах [7; С., 36].

Чтобы мотивирующее воздействие было глубоким и длительным, оно должно стать чем-то большим: что-то вроде награды за труд всем участникам этого процесса. Безусловно, все лица, участвующие в мотивации других людей хотят извлечь из нее какую-то пользу для себя, а не просто повысить эффективность труда или улучшить качество выпускаемой продукции, и уж, конечно, они не стремятся создать команду роботов, слепо подчиняющихся «линии партии» [6; С., 71]. Они хотят, чтобы люди, побуждаемые к действию, получали настоящее удовлетворение от своего труда. По-настоящему успешная мотивация не может только на словах апеллировать к чувствам и желаниям стимулируемых людей - в ней должно быть заложено действительное, неподдельное участие в них как личностях.

Независимо от применяемых приемов мотивации нужно учитывать определенные правила управления мотивацией, которые базируются на особенностях человеческой психики. Они отражают накопленный управленческий опыт и обеспечивают эффективность применяемых методов мотивации. Наиболее важные из этих правил могут быть сформулированы следующим образом.

. Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе.

Американский психолог Б. Скиннер пишет: «Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, в лучшем случае он учится, как избегать наказания». Положительное подкрепление активно формирует поведение в желаемом направлении, повышает самооценку, мотивирует овладение новыми навыками, увеличивает инициативность. Люди редко считают, что их наказали справедливо, поэтому в долгосрочном аспекте негативное подкрепление вызывает открытое либо скрытое сопротивление.

. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

Люди быстро привыкают к сложившейся системе стимулирования. Если поощрение становится ожидаемым, оно быстро теряет свою мотивирующую силу - человек просто перестает реагировать на него. Более того, отсутствие ожидаемого поощрения будет восприниматься как несправедливость. Так что вместо стимулирующего наступает тормозящий эффект. Ярким примером действия данного правила является широко применявшаяся в предыдущие годы система «прогрессивок», когда за выполнение плана предприятием все его работники получали определенную надбавку к заработной плате. Так как план выполнялся практически всегда, данная надбавка рассматривалась как составная часть заработной платы и мало стимулировала работников. Ее же редкое отсутствие вызывало недовольство среди работников. Следовательно, даже доказавшие свою эффективность системы поощрения работников необходимо время от времени менять.

. Поощрение должно быть конкретным и безотлагательным; чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

Человеку должно быть совершенно точно известно за что конкретно произошло поощрение. Тогда эти желательные действия будут закреплены и получат дальнейшее развитие. Немедленное поощрение сильнее стимулирует работников и их окружающих, чем отложенное на длительный срок. Оно может принимать различные формы. Например, президент компании IBM Т. Уотсон ввел практику выписывания чеков прямо на месте событий за достижения, которые он обнаруживал во время своих обходов предприятий.

. Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые - удовлетворение.

Свои достижения люди преимущественно оценивают путем сравнения с результатами других, а не по абсолютным показателям. Разница между собственным заработком и заработком коллеги является подчас более устойчивым фактором удовлетворенности, чем сам заработок. Высокие, редко кому достающиеся награды, обескураживают остальных сотрудников, всех тех, кто их не получил. Они вызывают напряженность среди персонала, приводят к ухудшению взаимоотношений. В то же время небольшие, часто и многими получаемые поощрения оказывают положительное воздействие на индивида и коллектив в целом.

Нужно подчеркнуть, что помимо денег существует также множество форм мотивации работников, не предусматривающих денежных вознаграждений, давно известно и обосновано в рассмотренных теориях мотивации. Неденежные формы мотивации можно сгруппировать следующим образом:

Общественное признание отдельной личности:

. Планирование карьеры (т.е. план служебного роста).

. Внутренняя планировка кабинета, его размеры.

. Поездки на предприятия заказчика.

. Специально отведенные места для парковки машин.

. Ежегодные конференции, на которых отмечаются заслуги сотрудника перед фирмой.

. Специальные статьи во внутрифирменной прессе.

. Специальные задания.

. Почетные награды, вручаемые в присутствии коллег сотрудника.

. Пластинка с фамилией и фотографией сотрудника, вывешиваемая у входа в фирму.

Общественное признание деятельности группы:

. Статьи о достижениях группы сотрудников в информационном бюллетене фирмы с фотографией всех участников группы.

. Пластинки отдела с фамилиями сотрудников.

. Организация обедов с руководством высшего звена.

. Вручение сувениров всем сотрудникам группы.

Личное признание со стороны высшего руководства:

. Благодарность в письменной форме на справках и отчетах, подготовленных сотрудниками.

. Письмо, направленное на дом сотруднику его руководителем, с выражением благодарности за конкретный вклад этого сотрудника в деятельность фирмы.

. Открытки, направляемые сотруднику на дом по случаю его дня рождения или круглых дат трудовой деятельности с выражением признательности за его труд в последний год.

Вполне вероятны случаи, когда деньги не имеют стимулирующего влияния вовсе не потому, что человек увлечен исключительно самим содержанием трудового процесса либо на первый план выдвигает для себя вопросы карьеры и социального престижа. Есть причины иного свойства. Две из них обнаружены еще Ф. Тейлором и Э. Мэйо.

Во-первых, как показал Ф. Тейлор, размер премии должен составлять не менее 30% основной заработной платы, так как в противном случае она теряет свою стимулирующую силу из-за низкой «чувствительности» [21; С., 56]

Во-вторых, как обнаружил в ходе своих исследований Э. Мэйо, ближайшее социальное окружение, например, бригада, может блокировать активность своих членов путем установления неформальных норм выработки. Их превышение повлечет карательные санкции в отношении «отступника» [15; С., 78].

К. Киллен обратил внимание еще на целый ряд такого рода факторов. Первый из них - это недостаточные физические или интеллектуальные возможности человека. Дело в том, что далеко не каждому работнику по силам выполнять или перевыполнять необходимые нормативы для получения дополнительной оплаты.

Вторая причина нежелания больше работать, а значит, и зарабатывать, заключается в тяготении части сотрудников к социальным и психологическим контактам. Например, сотрудник может отказаться от работы в выходные дни за двойную оплату для того, чтобы провести время в кругу семьи или друзей.

Следующая причина может состоять в низком уровне притязаний (потребностей) отдельных работников из-за их неразвитости. У таких работников существуют достаточно низкий порог «насыщения» [8; с. 76], после которого они не хотят прикладывать дополнительные усилия по зарабатыванию денег.

Наконец, низкий эффект материального стимулирования может происходить из-за недоверия к администрации. Зная о негативном опыте прошлого, работники не захотят работать интенсивнее, опасаясь, что новые результаты станут трудовой нормой и в итоге за те же деньги придется работать больше. То есть, для обеспечения эффективного управления мотивацией необходимо исследовать как факторы, влияющие на ее результативность, так и причины мотивационного торможения.

**2.2 Мотивация персонала**

Получение нового места работы, а также изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе. При этом даже просто с экономической точки зрения люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель также обязан понимать, что существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую проблему - какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

иметь целостность, то есть приводить к определенному результату;

оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной;

давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, то есть должна существовать автономия (в установленных пределах).

Либо, как вариант, - групповая автономия;

обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, так как стимулирует качественное выполнение работы, а также, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы. На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма [см. Прил. Б].

Работа, удовлетворяющая всем описанным в модели факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

По разным данным, средний сотрудник тратит примерно 2 часа рабочего времени впустую. 2 часа из 8, то есть четверть всего рабочего дня! Преувеличение? Вовсе нет. Однако это еще не значит, что все люди - бездельники и лодыри.

Основная причина потери рабочего времени заключается, как правило, не в том, что человек не хочет работать, а в том, что он не мотивирован на работу. Сейчас очень модно составлять в отношении работников всевозможные мотивационные схемы. Их цель, вне всякого сомнения, благородна: нужно стремиться достигать конкретных результатов, а не просто посещения сотрудниками офиса. Однако очень часто к самой мотивации подходят настолько формально, что правильная идея полностью извращается.

Мотивация - это не только мотивационная схема. Мотивация в той или иной степени присутствует всегда: без нее человек просто не работает. Другое дело, что он может выполнять свои обязанности формально, а может «болеть душой» [44 с. 76]. Эта истина входит в разряд тех, которые всем известны, но которые всеми же упорно игнорируются. Например, когда человек ведет свой бизнес, он часто думает: «Я плачу деньги этим сотрудникам, а они ничего не делают, отлынивают от работы, хотя я сам вкалываю с утра до ночи!». И он действительно может вкалывать с утра до ночи и получать при этом не намного больше, а то и меньше своих собственных работников. Но в том-то и дело, что у него есть мотивация, а у нанятых им работников - нет. Никто не хочет из кожи вон лезть ради чужого бизнеса, если он не видит в этом важных моментов именно для себя.

Большинство работодателей подходят к вопросу мотивации неправильно. Можно выделить несколько наиболее существенных факторов, которые чаще всего не учитываются в этом вопросе:

. Уровень мотивации у руководителей и операционных работников - разный. У первой группы он почти всегда выше. Между тем сами начальники часто полагают, что они совершают подвиг, если работают больше других. Не стоит считать, что если топ-менеджер каждый день находится в офисе по 12 - 14 часов, то он гораздо более трудолюбивый, чем клерк, который уходит ровно в 18.00. Это как в боксе: нельзя сравнивать людей в разных весовых категориях.

. Мотивация и «процент от продаж» - это не одно и то же. Есть люди, которых плата за конкретную продажу мотивирует (обычно они и идут в менеджеры по продажам), а есть те, кому такая мотивация противопоказана, и это вовсе не значит, что человек лентяй.

. Формальная и реальная мотивация могут сильно отличаться. Например, в компании может быть принята определенная мотивационная схема, но при этом люди психологически не настроены на ее выполнение или им что-то мешает ее выполнять. Бывает так, что сама система построена неверно: взяты не те показатели, поощряется не то, что нужно, и т.д. Так, в компании главным критерием для выплаты премий и бонусов может являться отсутствие опозданий и четкое соблюдение рабочего графика: должен просидеть 8 часов, опоздания больше чем на 10 минут не допускаются (иначе - штраф), обед - не более 1 часа (иначе тоже штраф). Сотрудники в этом случае будут, скорее, заняты подсчетами времени, проводимого в офисе, а не выполнением конкретных задач.

. Мотивация может работать только тогда, когда возможности и ответственность сотрудника совпадают. Если же руководитель требует достигнуть каких-то показателей, но при этом сам ограничивает возможности сотрудника («делай только так, а не иначе, но результат должен быть»), то никакой мотивации у сотрудника на самом деле нет. Более того, у него нет даже возможности влиять на результат, поскольку он является лишь исполнителем чужого решения, а решение может быть совсем неверное. В итоге оказывается, что человек отвечает за то, на что он не имеет возможности влиять. Это путь к двум вещам: увольнению сотрудников и застою компании.

. Огромное значение для мотивации имеет внутренняя атмосфера, корпоративные принципы, психологический климат в компании. Можно сколько угодно говорить «мы бодры, веселы», но если это лукавство, то положительного результата не будет. Если человек чувствует, что достичь чего-то в компании можно лишь по блату или похожим принципам, то он не будет мотивирован. Эффективность работы при нездоровом психологическом климате снижается в разы.

При построении конкретных мотивационных схем, безусловно, нужно исходить из того, для каких специалистов они делаются. Понятное дело, что у закупщиков и маркетологов, у бухгалтеров и программистов, у менеджеров по персоналу и дизайнеров эти схемы будут разными.

Но есть общие принципы, которым нужно следовать при разработке любой такой системы:

Каждый сотрудник должен понимать, что и зачем он делает, как оценивается его работа, какие цели перед ним стоят. Для этого должны быть созданы четкие критерии оценки, которые нужно донести до сотрудника. Не должно быть информационного вакуума, недомолвок и неопределенности вроде «сегодня - одно, завтра - другое». Иначе человек не сможет планировать не только карьеру в данной компании, но и просто повседневную работу. Каждый работник должен понимать, каким образом он может добиться большего, увеличить свою зарплату, получить новую должность.

Работа должна восприниматься как часть жизни человека и возможность самореализоваться, а не как время, которое он не хочет, но вынужден тратить по объективным причинам. Это зависит от многих причин. Но главное - организационная культура компании: если она дает возможность развиваться благодаря достижению конкретных результатов, то люди будут работать, если нет, то и ждать нечего.

При мотивации нужно учитывать также психологические особенности людей. Люди разные, и мотивация у них тоже бывает разная. Есть, конечно, некоторые моменты, которые касаются всех или почти всех. Но все же без учета индивидуальных особенностей строить мотивацию нельзя. Объяснить это можно простым примером. Так, женщина с маленьким ребенком может стремиться к тому, чтобы больше времени проводить с семьей, и оценивать возможности, предоставляемые работодателем, с этой точки зрения. Для нее может быть важно, чтобы начальник позволял пораньше уйти с работы, когда дел немного. Вместе с тем всевозможные мероприятия по повышению корпоративной культуры, тимбилдингу вполне могут вызвать у нее отторжение: она будет воспринимать их как нечто абсолютно не нужное, но отнимающее ее время. А, например, молодой человек, ориентированный на карьерный рост, может прилагать огромные усилия и перевыполнять план, если он понимает, что это будет замечено и оценено. Для него лишнее время - это время, которое он потенциально теряет в ущерб развитию и карьере.

Эти два человека могут работать в одном отделе и на одних должностях. В этом случае система мотивации для них, как правило, строится одинаково (если, конечно, строится вообще). На деле же это обычно приводит к тому, что ни один из сотрудников не получает того, чего он хочет.

Итак, основные стимулы и мотивирующие критерии в профессиональной деятельности это:

любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем, прежде всего теми, кто требует действий от других;

людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;

каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;

любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;

важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;

каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;

в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;

хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;

сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации;

любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;

самоконтроль: должен сопровождать любые действия работника;

сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;

всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;

сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их профессиональной деятельности;

каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

Таким образом, по результатам проделанной работы в данной главе можно отметить следующее:

. Основой искусства процесса мотивации является ряд направляющих принципов и опыт, полученный в результате их применения на практике.

. Существуют правила управления мотивацией, которые можно коротко сформулировать следующим образом: - необходимо наличие положительного подкрепления результатов деятельности мотивируемого лица, что эффективнее и конструктивнее отрицательного; - поощрения будучи непредсказуемые и нерегулярные всегда производят эффект более стимулирующий, чем ожидаемые и прогнозируемые; - а так же поощрение должно быть конкретным и своевременным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

. Руководителю для эффективной мотивации своих работников необходимо выявить взаимосвязь трех основных характеристик, которые обеспечивают успешность его профессиональной деятельности, а именно: - отношение к деятельности, ее содержанию, процессу, результату деятельности; - характер взаимоотношений персонала с участниками трудового процесса, который проявляется в эмоционально-оценочных отношениях работника и руководителя, отношения персонала между собой; - способности саморегуляции трудовых действий, состояний и отношений как показатель развития самосознания.

## мотивация поощрение персонал трудовой

# **Заключение**

Итак, в результате проведенных теоретических исследований в данной работе на тему «Психология мотивации человека», на основе анализа различных теорий по изучению мотивации, можно заключить, что мотивационная сфера человека очень сложна и неоднородна.

В современной психологии в настоящее время существует множество различных теорий, подходы которых изучению проблемы мотивации настолько различны, что порой их можно назвать диаметрально противоположными.

Сама сложность данного понятия, многоуровневая организация мотивационной сферы человека, сложность структуры и механизмов ее формирования, открывает широкие возможности для применения всех упомянутых мною теорий. То есть утверждения отдельных теорий могут направляться на различные элементы мотивационной структуры и именно в этих направлениях будут наиболее компетентными и валидными. Целостная картина может сложиться только при интегрированном подходе к изучению проблемы мотивации на современном этапе развития психологической мысли, с учетом прогрессивных идей различных теорий.

При изучении различных теорий мотивации, при определении механизма и структуры мотивационной сферы профессиональной деятельности, я пришел к заключению, что действительно мотивация человека является сложной системой, имеющей в своей основе как биологические, так и социальные элементы, поэтому и к изучению мотивации профессиональной деятельности человека необходимо подходить, учитывая данное обстоятельство.

Мотивация человека, с одной стороны, имеет много общего с мотивацией животных, в части удовлетворения своих биологических потребностей. Но, с другой стороны, имеется ряд специфических особенностей, присущих только человеку, что так же необходимо учитывать при изучении именно человеческой мотивационной сферы. Нельзя умолять влияния ни той, ни другой части мотивационной сферы человека, на систему мотивационной направленности личности в целом, так как это может привести к искажению целостного понимания данного вопроса.

Структура мотивационной сферы человека в процессе жизнедеятельности проходит этапы формирования и становления. Это формирование представляет собой сложный процесс, происходящий как под влиянием своей внутренней работы, так и под влиянием внешних факторов окружающей его среды. Поэтому большое внимание в работе уделено и индивидуальным различиям, так как сформировавшаяся система мотивации человека оказывает большое влияние не только на его поведенческие особенности, но и, как динамическая характеристика личности, на структуру личности человека в целом. Определяет общую направленность личности, стремления человека, его жизненный путь, и, конечно же, профессиональную деятельность.

Важно также отметить значимость знаний о мотивации в управленческой деятельности руководства организации, заинтересованной в повышении производительности труда своих сотрудников, их полной отдаче на предприятии. Понимание и применение на практике системы мотивации своих работников приведет не только к общему повышению эффективности организации, но и к удовлетворенности работой самих сотрудников, улучшению психологического климата, общий настрой работников. И как следствие, опять же, увеличение производительности самой организации.

Грамотный руководитель должен четко знать, что не все сотрудники мотивированны одинаково. Поэтому он должен точно распознавать актуальные мотивы каждого из своих сотрудников и стараться по возможности удовлетворить потребности каждого. Итак, сфера применения знаний по мотивации очень обширна. А результат от практического применения этих знаний действительно огромен в различных областях профессиональной деятельности.

# **Список источников**

мотивация поощрение персонал трудовой

1. Колосов, Д.В. Введение в общую психологию: Учебное пособие. - М.: Норма, 2006. - 493 с.

. Аритова, О.Н. Влияние мотивации на структуру целеполагания // Психология. - 2008. - №4. - С. 40-52.

. Дубрин, Э. Что значит быть хорошим начальником / Пер. с англ. Болгова И.В. - М.: Логос, 2003. - 347 с.

. Зерниченко, А.Н., Гончаров, Н.В. Мотивационный процесс, структура личности и трансформация энергии потребностей. - М.: Гардарики, 2002. - 146 с.

. Келер, В. Гештальт-психология. - М.: Проспект, 2009. - 238 с.

. Киллен, К. Вопросы управления / Пер. под ред. В.И. Ветрова. - М: Альтаир, 2003. - 342 с.

. Ковалев, А.Г. Психология личности, мотивации, эмоций. Психология индивидуальных различий. - СПб.: Речь, 2005. - 121 с.

. Ковалев, В.И. Мотивация персонала. - М.: БЕК, 2008. - 120 с.

. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности. - М.: Инфра-М, 2008. - 232 с.

. Левин, К. Мотивация и восприятие в норме и патологии. - М.: Просвещение, 2001. - 330 с.

11. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Просвещение, 2009. - 245 с.

. Леонтьев, А.Н. Мотивы и эмоции: Курс лекций. - М.: Наука, 2008. - 230 с.

. Маслоу, А. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 2009. - 305 с.

. Маслоу, А. Самоактуализация. Психология личности: Тексты. - М.: Дрофа, 2008. - 290 с.

. Мэйо, Э. Мотивация / Пер. под ред. В.А. Бакунина. - М.: Экзамен, 2004. - 328 с.

. Оллпорт, Г. Личность в психологии. - СПб.: Питер, 2008. - 349 с.

. Психологические механизмы мотивации человека / Под ред. В.К. Вилюнаса, Ю.Б. Гиппенрейтер. - СПб.: НЕВА, 2007. - 432 с.

. Робин, Ж.-М. Гештальт-терапия. - М.: Статут, 2003. - 248 с.

. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии. - М.: Логос, 2009. - 672 с.

. Скиннер, Б. Теория усиления мотивации. - М.: Флинт, 2006. - 234 с.

. Тейлор, Ф. Теории мотивации: Научное управление. - М.: Дрофа, 2003. - 240 с.

. Тихомиров, О.К. Мотивационный профиль должности и оценка мотивации сотрудника // Вопросы психологии. - №4. - 2002. - С. 21-25.

. Файзуллаев, А.А. Основы общей психологии: Учебник. - М.: Инфра-М, 2008. - 540 с.

. Фрейд, З. Сочинения. - М.: Экзамен, 2009. - 647 с.

. Хекхаузен, Х. Мотив и мотивация: восемь основных проблем. - М.: Филинъ, 2007. - 230 с.

. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. - М.: Филинъ, 2006. - 187 с.

. Холл, Д. Гендерная психология. - М.: Литера, 2004. - 340 с.

. Чирков, В.И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежной теории трудовой мотивации. - М.: Наука, 2002. - 134 с.

. Шадриков, В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения: Учебник. - М.: Наука, 2009. - 549 с.

. Шварц, С. Психология мотивации: Учебное пособие. - М.: БЕК, 2009. - 310 с.