

## АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ

*О.И. Пырьева*

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента. Что же представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение?

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. Существуют различные способы мотивации:

- \* нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;

- \* принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

- \* стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению [1].

Первые два способа мотивации являются прямыми, так как предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – побуждение к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность; предмет, материальный или идеальный, достижение коего выступает смыслом деятельности; побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности, ради коего она выполняется; Осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

Мотив – это предмет или ситуация, о которой человек постоянно думает и в ответ на это действует.

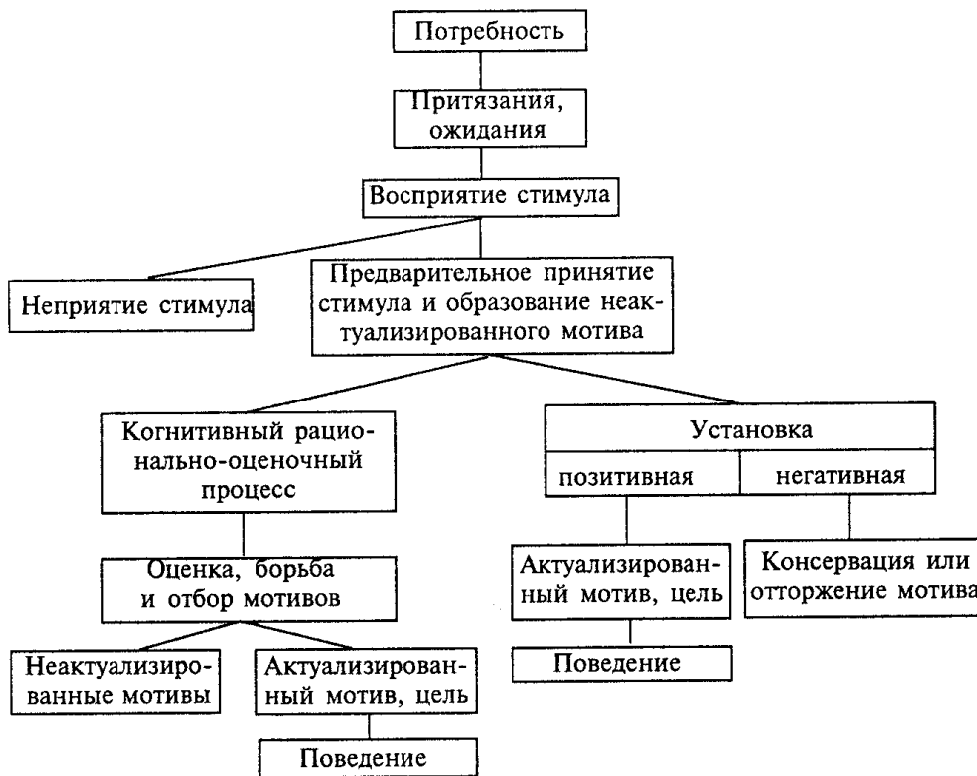
Мотив – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение. Какие же стороны поведения человека раскрываются в понятии мотива?

Мотив характеризует, прежде всего, волевою сторону поведения, т. е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминантой поведения, лишь, будучи в большей или меньшей степени осознаны. Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий. Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может, и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, оценки и т. д. (см. рисунок).

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания [2].

На формирование потребностей влияют следующие факторы: пол, возраст, профессия, семейное положение, экономическая ситуация, политическая ситуация, уровень образования, воспитание, социальная принадлежность.



### Механизм мотивации

Российский социолог В.Г. Подмарков рассматривал три группы потребностей: обеспечения, призвания, престижа.

Логическим основанием для построения классификации потребностей, предложенной С.Б. Кавериным, стали принципы: деятельности (труд, общение, познание и рекреация) и доминирования.

Каждому виду деятельности должна соответствовать своя группа потребностей, начинающаяся с определенного биологического прототипа и выстроенная в вертикальной иерархической последовательности в соответствии с законом возвышения потребностей: каждый более высокий уровень в матрице отражает более высокую степень социализации.

Классификация потребностей по Каверину [4].

Потребности в творчестве, творческом труде:

- Потребность быть личностью.
- Нравственная эстетическая потребность.
- Потребность смысла жизни.
- Потребность в подготовленности и потребность преодоления.

Социогенные:

- Потребность в самоутверждении.
- Потребность в общении.
- Потребность в познании.
- Потребность в самовыражении.

Психофизиологические:

- Гедонические потребности.
- Потребность в эмоциональном насыщении.
- Потребность в свободе.
- Потребность в восстановлении энергии.

Биогенные:

- Потребность в безопасности, самосохранении.
- Потребность эмоционального контакта.
- Ориентировочная потребность.
- Потребность в двигательной активности, игре.

Вышерасположенные потребности оказывает возвышающее, «руководящее» влияние на реализацию расположенной ниже, а нижележащая потребность рассматривается как опорная основа, базируясь на которой можно осуществить возвышение потребности до более совершенного состояния. Однако и данная классификация не лишена недостатков: например, тот общепризнанный факт, что познание и общение являются функциями трудовой деятельности.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных уровнях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработкам, установление месячного оклада, скажем, в 300 долл. будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором.

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, представляется необходимым различать их, хотя в литературе они нередко употребляются как тождественные. Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Например, предложение бри-

гаде строителей большой денежной суммы за сооружение сложного моста через реку не будет для них мотивом действий, если они не обладают необходимой для этого квалификацией и если у них нет ни техники, ни всего другого, что требуется для строительства.

Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определенных условиях проскакивает между потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд опосредующих звеньев, характеризующих процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно латентного, скрытого или еще не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращения стимула в детерминирующее поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть, и отторгнут субъектом [2].

В случае предварительного принятия стимула дальнейший путь волевого импульса (неактуализированного мотива) как бы раздваивается. Его быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается при наличии соответствующей установки. Она характеризует готовность, предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в конкретной ситуации и как бы связывает притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях. Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Установка обеспечивает стереотипное восприятие стимула с точки зрения удовлетворения потребности и тем самым сокращает путь от потребности к деятельности. Однако она еще не есть мотив. Ее функция в механизме мотивации заключается либо в превращении идущего от потребности волевого импульса в актуализированный мотив при наличии позитивной установки, либо в консервации, ослаблении или отторжении мотива в случае негативной установки. Установка включает в себе в концентрированном виде эмоциональный, когнитивный (познавательный, смыслообразующий) и поведенческий (готовность к действию) компоненты, которые могут быть выражены в разной степени и часто едва уловимы. Так, простейшие установки предполагают автоматизм действия, однако это не отменяет того факта, что при формировании установки присутствуют все ее указанные компоненты.

Воспринимая импульсы, идущие от потребности, и соотнося их со стимулами среды, позитивная установка превращает их в актуализированные мотивы и перерастает в реальное поведение, влекущее удовлетворение потребности. Тем самым несколько укороченный посредством включения

уже сформировавшейся установки цикл действия механизма мотивации завершается.

Второй, более длинный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие потребности, стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включается такое достаточно сложное звено, как когнитивный, рационально-оценочный процесс. Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, значимостью других мотивов (если они существуют). На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжении. (Аналогичные функции при более коротком варианте функционирования механизма мотивации выполняет установка.) Актуализированный мотив служит движущей силой, непосредственной причиной поведения, он, собственно, и завершает общий цикл механизма мотивации [3].

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Вместе с тем механизм трудовой мотивации, характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса, еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека. Анализ этих аспектов процесса побуждения человека к организационной активности содержится в теориях трудовой мотивации.

#### Библиографический список

1. Большаков, А.И. Современный менеджмент: теория и практика / А.И. Большаков, В.А. Михайлов. – СПб: Питер, 2001. – 102 с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник. 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2002. – 181 с.
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2000. – 241 с.
4. Головин, С.Ю. Словарь практического психолога / С.Ю. Головин. – Минск: Харвест, 1998. – 202.