



Мотивационная сфера занимает видное место в структуре личности, выполняя ряд важнейших функций. Поведение и деятельность личности побуждаются, направляются и регулируются мотивацией - иерархизированной совокупностью мотивов, составляющих мотивационную сферу личности. Но важно не только признание этих функций мотивов, что обычно не вызывает возражений и, по существу, общепризнанно (хотя понимание сущности этих функций у разных авторов различно). Не менее важно понимание природы мотивации, ее происхождения.

Многообразие теоретических и экспериментальных подходов в изучении мотивации порождается, во-первых, различными философскими ориентациями современных психологических школ, во-вторых, противоречивостью и сложностью этого явления. В результате понятие "мотивация" имеет весьма неоднозначный характер и часто обозначает различные по своей природе явления. Разногласие в понимании сущности мотивации исходят из разногласия психологических теорий.

Теории мотивации к работе можно разделить на две группы:

- теории содержания;
- теории процесса.

Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия, а также персональный подход к рассмотрению.

#### 1) Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

Эта теория была создана Герцбергом на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворение от работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

На удовлетворенность работой влияют:

- достижения (квалификация) и признание успеха,
- работа как таковая (интерес к работе и заданию),
- ответственность,
- продвижение по службе,
- возможность профессионального роста.

Эти факторы он назвал “мотиваторами”.

На неудовлетворенность работой влияют:

- способ управления,
- политика организации и администрация,
- условия труда,
- межличностные отношения на рабочем месте,

заработок,

- неуверенность в стабильности работы,
- влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название “факторов контекста”, или “гигиенических” факторов.

По мнению Герцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность работой, не являются противоположностью в одном и том же измерении. Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй - от нуля до плюса. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до “плюса”.

2) Иерархия потребностей (Маслоу).

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность.

Потребности можно группировать по-разному. Пятиступенчатую иерархическую модель создал Абрахам Маслоу и трехступенчатую - Алдерфер.

Классификация Маслоу представляет нам следующие потребности:

- физиологические (жажда, голод, сон, сексуальные),
- потребность в безопасности,
- социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе),
- потребность в уважении (самоуважение, успех, статус),
- потребность в самовыражении.

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

Потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности - это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребности в собственном развитии). По мнению Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности и в этом смысле являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.

Работа как таковая может дать возможность для удовлетворения потребностей. В том случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с

уважением и самовыражением. С другой стороны, работа может быть способом изыскивать возможности для удовлетворения таких потребностей вне работы, и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами безопасности.

3) Теория ожиданий (Врум, Портер, Лоулер и др.).

Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности.

Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от ценности вознаграждения (желательности) и его достижимости (реальности получения вознаграждения, “ценности ожиданий”).

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются также все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента.

Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность (ценность) недостигнутой цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз, может быть, будет немного снижен и уровень цели и, если цель не осуществится несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и мотивация уменьшится. “Стоит ли пытаться...” Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет

достижение цели и вызывает еще большее ощущение тщетности. Круг замыкается.

От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник.

4) Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию.

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, то есть их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Другими такими ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, давление на работе в данный момент, использовавшийся производственный метод, а также существующие на предприятии культура и групповые нормы.

В теории Герцберга эти моменты относятся к гигиеническим факторам, то есть способ решения таких вопросов либо вызвал неудовлетворенность, либо сделал ситуацию нейтральной, но не создал мотивацию. В теориях ожиданий такие факторы ситуации и внешней среды являются теми переменными, которые определяют оценку желательности цели и возможности ее достижения. К примеру, использовавшийся производственный метод уже ограничивает поддержание удовлетворения потребности в самовыражении как сильной цели. С другой стороны, поведение руководителя и способ управления в значительной степени определяют мотивацию и достижения его подчиненных. На основе деятельности руководителя подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие - нет и что следует из каждого способа деятельности.

Ситуационные факторы зачастую препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (например, отсутствие инструментария), и таким образом появляются препятствия на пути к достижению цели. Например, из методов управления руководителя или проводимой на предприятии кадровой политики делается вывод о том, что достижение цели ни в коем случае не повлечет за собой желаемого вознаграждения. Препятствия, видимые на пути к достижению цели, создают ощущение тщетности и снижают мотивацию.

Одним из препятствий может быть также недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. По этой причине исполнение неудачно, и в следующий раз мотивация при таком задании будет еще ниже. Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию в соответствующей

работе. Следовательно, качество заданий, даваемых работнику, в соотношении с его способностями и мастерством также влияет на мотивацию.

С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя - зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда.

Следовательно, "я", или представление о самом себе, - это такая личностная черта, которая влияет на опытность работника, формируемые на этой основе ожидания и, таким образом, на мотивацию в работе. Другими подобными факторами, связанными с человеком, являются личность, способности и умение, ценности и потребности работника, а также ожидания, сформированные на основе его более раннего жизненного опыта. По сумме этих факторов кого-то больше мотивируют внутренние потребности в самовыражении и уважении, то есть потребности более высокого уровня, а кого-то - потребности, идущие извне и направленные на избежание неприятных переживаний и условий и на получение различных вознаграждений, удовлетворяющих потребности более низкого уровня.

5) Потребности в достижении, присоединении и власти как фактор поведения на работе.

С точки зрения управления по результатам основными являются три типа мотивации:

- Потребность в достижении цели

Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели. Для него важны хорошие достижения.

- Потребность в присоединении

Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их. Такой человек может быть весьма эффективен при выполнении заданий, требующих групповой работы.

- Потребность во власти

Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.

Чтобы использовать свои ресурсы эффективно, предприятия должны искать для выполнения каждого задания такого человека, чья основная мотивация соответствует особенностям задания. Если работник, имеющий потребность в достижении цели, мог бы успешно справиться с весьма сложным заданием, за выполнение которого он один нес бы ответственность, то, получив задание, важное, но с большой степенью рутинности и разделением ответственности на многих работников, он, очевидно, это задание не выполнит. Правда, мотивация не всегда сохраняется в неизменном виде. На нее оказывают значительное влияние как ситуация, так и рабочая обстановка в организации.

Литвинов выделил два типа мотивации. Один тип проявляется у руководителей, находящихся на таких должностях, которые требуют усердия и предприимчивости, другой - при должностях, требующих координации и интеграции.

Макклеланд занимался изучением мотивации бизнесменов и пришел к выводу, что для работников, имеющих потребность в достижении цели, типичным является следующее:

- им нравятся ситуации, в которых возможно взять на себя ответственность за нахождение решения проблемы. Их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат;
- однако они не хотят идти на слишком большой риск, а ставят себе умеренные цели, где риск просчитан и предсказуем;
- имеющие потребность в достижении цели хотят конкретной обратной связи, насколько хорошо они справляются с заданием. Может быть, поэтому имеющие потребность в достижении цели великолепно чувствуют себя в деловой жизни, поскольку она постоянно создает ситуации, где ценится успех. Макклеланд отмечает, что для имеющих потребность в достижении цели предпринимателей деньги сами по себе редко значат очень многое. Однако они важны как показатель успеха.

С точки зрения сохранения мотивации важно знать результаты исследования Эдгара Шейна, которые показывают наличие в мотивации к работе 5 - 7 - летних отрезков времени. Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через 5 лет.