

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ – МСХА имени К.А. ТИМИРЯЗЕВА

В.В. Рокотянская, В.И. Еремин

Мотивация трудоуодной деятельности

Учебное пособие

Москва
2026

УДК 331.101.3

ББК 88.26-723

Р 66

Рецензенты:

А.Б. Нагоев, докт. экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова»

А.В. Сметанко, докт. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой учета, анализа и аудита ФГБОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»

Рокотянская В.В. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособия / В.В. Рокотянская, В.И. Еремин. - Москва: РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2026. – 147 с.

В учебном пособии рассматриваются понятие и сущность мотивов и процесс мотивации, эволюция и теории мотивации, законы, функции и принципы мотивации. Дана классификация мотивов. Представлены виды, способы, формы, типы, методы и критерии мотивации труда. Рассмотрены механизм мотивации труда и способы управления мотивацией труда.

Учебное пособие предназначено для студентов, бакалавров, магистров, муниципальных и государственных служащих, специалистов и руководителей компаний, организаций, предприятий и учреждений.

ISBN 978-5-9675-2130-0

© Рокотянская В.В., Еремин В.И., 2026

Содержание

Введение.....	4
Тема 1. Теоретические основы мотивации.....	7
1.1 Понятие, сущность и содержание мотивов и мотивации.....	7
1.2 Эволюция мотивации.....	18
1.3 Теории мотивации.....	26
Тема 2. Законы, функции и принципы мотивации труда.....	52
2.1 Законы мотивации труда.....	52
2.2 Функции мотивации труда.....	60
2.3 Принципы мотивации труда.....	63
Тема 3. Механизм мотивации труда.....	68
Тема 4. Классификация мотивов.....	84
Тема 5. Виды, способы, формы, уровни и типы мотивации труда.....	87
5.1 Виды мотивации труда.....	87
5.2 Способы мотивации труда.....	88
5.3 Формы мотивации труда.....	93
5.4 Уровни мотивации труда.....	95
5.5 Типы мотивации труда.....	99
Тема 6. Факторы, влияющие на мотивацию труда.....	114
Тема 7. Методы и критерии оценки мотивации труда.....	121
7.1 Методы мотивации труда.....	121
7.2 Критерии оценки мотивации труда.....	127
Тема 8. Способы управления мотивацией труда.....	132
Заключение.....	142
Библиографический список.....	143

Введение

Неповторимая индивидуальность человека как личности, разнообразные мотивы его деятельности делают необходимым при изучении и анализе использовать унифицированное представление о человеке, действующей в конкретной социально-экономической системе. Такой подход требует создать новую модель человека. Данная модель должна включать в себя параметры, характеризующие людей, и прежде всего мотивы их активной деятельности, а также особенности физических, психических и интеллектуальных возможностей человека, используемых им для достижения поставленных целей.

Человек является одновременно и производителем, и потребителем материальных, социальных и экономических благ. Он не только создает, но приводит в действие и определяет способы использования предметов и средств труда, которые в свою очередь, предъявляют все новые требования к физическим, духовно-нравственным и интеллектуальным параметрам человека.

Но это лишь первые и в достаточной степени известные шаги. Для повышения престижности и привлекательности любого вида трудовой деятельности с позиций концепции занятости. Решающим причинным фактором результативности в трудовой деятельности людей является их мотивация. «Трудность здесь состоит в том, - отмечает Б.Ф. Ломов, что в мотивах и целях наиболее отчетливо проявляется системный характер психологического. Они выступают как интегральные формы психического отражения. Откуда берутся и как возникают мотивы и цели индивидуальной деятельности? Что они собой представляют? Разработка этих вопросов имеет огромное значение не только для развития теорий психологии и мотивации, но и для решения многих практических задач».

Большое количество литературы по проблеме мотивации и мотивов сопровождается и многообразием точек зрения на их природу. Общим недостатком существующих точек зрения и теорий является отсутствие

системного подхода к рассмотрению процесса мотивации, вследствие чего любой фактор, влияющий на возникновение побуждения и принятие решения, объясняется мотивом. Недостаточно внимания уделяется анализу причин в понимании сущности мотивов и мотивации. Как правило, имеет место либо простое изложение взглядов других авторов на проблему, либо критика иных точек зрения, без поиска и развития того рационального, что имеется в подходах предшественников.

Основной целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на решение задач для достижения цели с оптимальным эффектом.

Целью процесса мотивации является получение оптимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, позволяющих повышать общую результативность организаций, предприятий и учреждений.

Одной из главных задач мотивации трудовой деятельности является поиск и использование эффективных способов управления мотивацией трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Основными задачами мотивации трудовой деятельности являются:

- а) формирование у каждого работника понимания сущности и значения мотивации в процессе его деятельности;
- б) обучение всех категорий работников организаций (предприятий, учреждений, компаний и фирм) психологическим основам общения;
- г) формирование у каждого работника эффективных подходов к рациональной организации трудовой деятельности.

Проблемы мотивации работников предприятий, организаций, учреждений, компаний с различными формами собственности всегда были и остаются наиболее актуальными. Так от четко разработанной системы мотивации зависит не только трудовая, творческая и социальная активность работников, но и конечные результаты организаций, предприятий, учреждений, фирм, компаний в их многогранной социально-экономической

деятельности и особенно в области внедрения в производство новых инновационных технологий на основе научно-технического прогресса.

Тема 1. Теоретические основы мотивации

1.1 Сущность и содержание мотивов и мотивации

Мотив (от лат. mover – приводить в движение, толкать) – субъективная причина, побуждающая человека к выбору того или иного способа действия, который он намерен совершить. Он показывает, во имя чего или кого совершается действие (поступок), какая при этом преследуется цель и какие ожидаются результаты.

Мотив находится «внутри» человека, имеет личностный характер, зависит от множества внутренних и внешних факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с этим мотивом. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у разных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность.

Мотив – побудительная причина поведения и действия человека, возникающая под влиянием его потребностей и интересов, представляющее собой образ желаемого человеком блага, которое удовлетворяет потребности при условии, если будут выполнены трудовые действия.

Мотив – материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности человека, побуждающий и определяющий выбор направленности этой деятельности, ради которого она выполняется.

Мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании человека, тем не менее, они становятся движущей силой, определяющее его поведение. Мотив порождается определенной неудовлетворенной потребностью, выступающей конечной причиной действий человека.

Мотив присущ человеку в виде специфических переживаний, характерный положительными или отрицательными эмоциями от ожидания достижения цели. Источником развития мотивов у человека является многообразный процесс общественного производства материальных и

духовных ценностей. В качестве потенциальных мотивов выступают присущие обществу традиции, идеалы, интересы и ценности, которые в случае их принятия личностью приобретают побудительную силу и могут стать реальными мотивами.

Взгляды на сущность и содержание мотива психологов существенно расходятся. Но несмотря на это, все они сходятся в одном. За мотив принимается какой-то один конкретный психологический феномен. В основном они группируются вокруг следующих точек зрения на мотив: как потребность, как цель, как побуждение, как намерение, как свойство личности, как состояние, как формулировка, как удовлетворенность.

Мотив как потребность рассматривается как побудитель действий и деятельности человека. Принятие потребности за мотив происходит прежде всего потому, что она объясняет в значительной степени, почему человек хочет проявить активность. В потребности, по утверждению С.Л. Рубинштейна, содержится активное отношение (стремление), направляющее человека на преобразование условий с целью удовлетворения нужды.

Принятие потребности за побудитель приводит к двум следствиям:

- как только субъект переходит в состояние потребностного напряжения (нужды), начинается проявляться активность организма с высвобождением и тратой энергии;
- чем выше напряжение потребности, тем интенсивнее побуждение.

Соотношения между потребностями и мотивами можно выразить следующим образом: во-первых, потребность дает толчок к возникновению мотива; во-вторых, потребность преобразуется в мотив после нахождения предмета способного ее удовлетворить; в-третьих, между потребностью и мотивом возможны далекие и опосредованные отношения.

Мотивы, как потребности, образуют собой иерархию, то есть упорядоченно располагаются по степени их важности для человека. Иерархию мотивов предложили В. Зигерт и М. Ланг и дали описание каждой из ступеней.

Первая – стремление к цели (возможно труднодостижимой), которое разделяется всеми членами группы, стремление к свободе, улучшениям, радости общего труда и к успеху.

Вторая – стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам.

Третья – солидарность, стремление к безопасности, образование групп из страха, группа с сильным лидером, соглашательство.

Четвертая – совместные представления на эмоциональной основе любви, ненависти, поклонения идолам, хобби и т.п.

Пятая – самые слабые групповые мотивы: давление неосознанные объединения.

Таким образом, на верхних её ступенях располагаются наиболее, а на нижних – наименее устойчивые и значимые для человека мотивы. Иерархия мотивов так же, как и иерархия потребностей, является устойчивым психологическим образованием, ярко характеризующим личность человека.

Мотив как побуждение. В качестве объектов, побуждающих деятельность человека, отмечал Г.Олпорт, могут выступать как присутствующие, так и отсутствующие (представляемые или воображаемые) объекты. Отсюда, побудителей поведения может быть много. Они могут быть как внешними, так и внутренними. Однако не все они могут отнесены к мотивам.

Различные соотношения между мотивом и побуждением, отмечаемые разными авторами, можно представить в виде следующих схем:

- а) мотив – побуждение – действие (Х. Хекхаузен);
- б) побуждение – действие (В. И. Ковалёв);
- в) побуждение – мотив – действие (А. А. Файзуллаев).

Ограниченность данных схем очевидна. Если «оторвать» побуждение от мотива, то он теряет действие. В то же время, если свести мотив только к побуждению, то для этого нет достаточных оснований. Во-первых, побудительностью обладает и потребность. Причем побуждение можно

рассматривать как состояние внутреннего (потребностного) напряжения, одинаковое для разных мотивов. Во-вторых, побуждение в силу своей особенности (не специфичности) не раскрывает содержательную сторону мотива, не объясняет причину и смысл проявляемой человеком активности. В-третьих, мешает принятию побуждения за мотив и то, что у человека имеются поступки, связанные с обоснованным отказом что-то делать, то есть причина отказа есть, а побуждения к действию нет.

Таким образом, по своей роли не все мотивы, побуждающие к какой-либо деятельности, равнозначны: один из них главный – ведущий мотив, другие второстепенные – мотивы-стимулы.

Мотив как цель. Предмет удовлетворения потребности С.Л. Рубинштейн рассматривает как цель, когда говорит о том, что предметы становятся объектами желаний и возможными целями действий субъекта, когда он включает их в практическое осознания своего отношения к потребности. В свою очередь, И.М. Сеченов писал: «...жизненные потребности рождают хотения, и уже эти ведут за собой действия; хотения будут тогда мотивами или целью, а движения – действием или средством достижения цели...Без хотения как мотива или импульса движение было бы вообще бессмысленно» (И.М. Сеченов, 1952). Не отвергая возможность превращения цели в мотив А.Н. Леонтьев отмечает, что: «Генетически исходным для человеческой деятельности является несовпадение мотивов и целей. Напротив, их совпадение есть вторичное явление: либо результат приобретения целью самостоятельной побудительной силы, либо результат осознания мотивов, превращающего их в мотивы-цели» (А.Н. Леонтьев, 1975).

Мотив как намерение. Намерение подчеркивает устремление человека в будущее, его замысел, предположение, готовность что-то сделать. И наоборот, когда говорят: он это сделал без всякого намерения (то есть без определённой цели, неумышленно, случайно), хотят подчеркнуть отсутствие предварительного осмысления действия и его. Таким образом, в намерении

наиболее ярко проявляется смысл предполагаемых действий и поступков, их произвольный характер.

Мотив как устойчивые свойства личности (личностные диспозиции).

Устойчивые свойства личности, как отмечают М. Мадсен, Х. Мюррей, Дж. Аткинсон, обуславливают поведение и деятельность в такой же степени, как и внешние стимулы. Личностные диспозиции (склонности, установки, ценности, идеалы) должны принимать участие в формировании конкретного мотива. В свою очередь К.К. Платонов, В.С. Мерлин также считают, что в качестве мотивов, наряду с психическими состояниями, могут выступать и свойства личности. Однако принятие свойств личности за мотив тоже не решает проблемы, тем более, что многие личностные свойства (диспозиции) скорее являются потребностями, например, стремление к деятельности, к творчеству, к самоуважению, потребность в самосохранении, в знаниях, художественная потребность. В то же время устойчивые свойства личности (интересы и склонности, предпочтения и идеалы, установки и мировоззрение) могут оказывать влияние на принимаемые человеком решения, то есть свойства личности могут быть включены в основание действий и поступков человека.

Мотив как состояние. Такой подход предложил Р.А. Пилюян. Он пишет, что мотив, это особое состояние человека, заставляющее его действовать или бездействовать (Р.А. Пилюян, 1984). В свою очередь, Е.Р. Хилгард отмечает, что мотивом является любое состояние организма, которое имеет влияние на его готовность к началу или продолжению определённого поведения (Е.Р. Хилгард, 1957).

Побуждение к действию или поступку может быть обусловлено возникновением того или иного состояния. Ведь переживание нужды тоже является состоянием. Это переживание даёт толчок к проявлению человеком психической и физической активности.

Мотив как формулировка. Мотив, как считал К. Обуховский,- это формулировка цели и средств. Он рассматривал мотив как фактор, который дает возможность человеку сформулировать решение о начале деятельности. Если человек не сформулировал мотива совершенного или совершаемого действия, это практически означает только то, что он не имел мотива действия и, следовательно, действие его было немотивированным.

Таким образом, формулировка помогает человеку уяснить цель действия и даёт возможность принять решение до начала действия (К.Обуховский,1972).

Мотив как удовлетворённость выполняет долгосрочную оценочную функцию. Удовлетворённость является положительным оценочным отношением, а неудовлетворённость – отрицательным. На основании положительного отношения к своей деятельности человек имеет долгосрочную мотивационную установку на её выполнение. Таким образом, удовлетворённость выступает одним из факторов, влияющих на принятие решения о продолжении той или иной деятельности.

Мотив, с одной стороны, может удовлетворяться набором разных действий, с другой стороны, действие может побуждаться разными мотивами. Отсюда, если взять конкретного индивида, то обычно его действия побуждаются сразу несколькими мотивами.

Совокупность мотивов, включающие внутренние и внешние движущие силы, побуждающих человека к деятельности для достижения цели формируют мотивацию.

Мотивация – способность человека через трудовую деятельность удовлетворять свои материальные, интеллектуальные, духовно-нравственные и социальные потребности.

Мотивация – динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. Сила

мотивации зависит от суммарной интенсивности мотивов в стремлении удовлетворить потребности посредством мотивационного процесса.

Мотивационный процесс, происходящий в самом человеке, направляет его поведение в определённом направлении. Побуждает вести его в конкретной ситуации определённым образом.

Сущность **мотивационного процесса** заключается в способности индивида понять свои действия и поведения людей, с которыми он общается в самых различных ситуациях.

Мотивационный процесс можно представить в виде нескольких последовательных этапов.

Первый – **возникновение потребности**. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то действия для её устранения.

Второй – **поиск путей устранения потребности**. Раз потребность возникла, то человек начинает искать возможности устранить её. Возникает необходимость что-то предпринять, что-то сделать.

Третий – **определение направления необходимых действий**. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться и что получить. На данном этапе происходит решения следующих вопросов:

1. Что я должен сделать, чтобы устранить потребность?
2. В какой мере я могу добиться того чего желаю?
3. Что я должен получить, чтобы устранить потребность?
4. Насколько то, что я могу получить, может устранить потребность?

Четвёртый – **осуществление действий**. На этом этапе человек затрачивает усилия (психические, физические, материальные) для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счёте должны предоставить ему возможность получить что-то, чтобы устранить потребность.

Пятый – получение вознаграждения. Осуществив определённые действия, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него предмет. На данном этапе выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо сохранение, либо ослабление, либо усиление мотивации к действию.

Шестой – устранение потребности. Степень снятия напряжения, вызываемого потребностью, является устранением потребности. В данном случае человек либо прекращает деятельность, до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Седьмой – определение затрат (психических, физических, материальных и др.) по устранению потребностей.

Мотивационный процесс носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь чёткого разграничения этапов и нет обособленных процессов мотивации. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его.

Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом, составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени и пространстве, изменяя направленность и характер действия мотивов. В действиях человека могут возникать непредвиденные изменения в его поведении и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Мотивировать – значит приводить мотивы, доводы в пользу чего-нибудь или кого-нибудь. Мотивирование, как отмечал С.Л. Рубинштейн – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным

акциям посредством побуждения в нём определённых мотивов (Рубинштейн С.Л., 2000).

Рациональное объяснение человеком причин действия посредством указания на социально приемлемые для него и его референтной группы обстоятельства, побудившие к выбору данного действия с применением всевозможных способов и средств, формирует мотивировку.

Мотивировка – это совокупность мотивов и доводов для обоснования своих действий, своего поведения. С помощью мотивировки личность иногда оправдывает свои действия и поступки, приводя их в соответствие с нормативно задаваемыми обществом способами поведения в различных ситуациях и своими личностными нормами.

В силу ряда негативных факторов у работника утрачивается интерес и желание трудиться, что приводит к потере или полного отсутствия мотивов (побуждения) к какому-либо действию. Такое явление вызывает у работника демотивацию.

Демотивация может проявляться как в период адаптации работника на новом месте, так и после продолжительной трудовой деятельности. Она, как правило, бывает вызвана следующими причинами: чрезмерным вмешательством руководителя; недостатком необходимой информацией; отсутствием обратной связи; некорректной оценкой работника руководителем; задержкой в выплате заработной платы; нарушение охраны труда и техники безопасности на рабочем месте; игнорирование инициативы работника и др.

Процесс демотивации (потеря интереса) к труду у работника происходит по стадийно.

Первая – скрытая (растерянность, недоумение, переживание).

Вторая – раздражение или игнорирование от противоречивых указаний со стороны руководителя, уклонение от выполнения заданий под различными предлогами.

Третья – саботаж, выражение недовольства, игнорирование замечаний, частичная потеря интереса к труду, конфликты «работник-руководитель», «работник-работник».

Четвертая – разочарование или отчуждение. Предвосхищает увольнение или перевод на нижеоплачиваемую должность.

Пятая – апатия и подавление. Минимальная результативность труда, полная потеря интереса к труду.

Таким образом, демотивация отражает снижение или утрату заинтересованности работника в трудовой деятельности, которая ощущается посредством снижения производительности труда, потери инициативы, ответственности и желание трудиться работником.

Находясь в обществе, человек не может не зависеть в своих решениях и поступках от влияния окружающих его граждан. То, что он в той или иной степени корректирует своё поведение в соответствии с этим влиянием, может определяться различными его мотивами – повышение социального статуса, аффилиации (стремление человека в создании теплых и дружеских отношений с другими людьми), достижения уважения со стороны других, избегания наказания и пр.

Совокупность ведущих мотивов, которыми руководствуется работник в определённый период времени в своём трудовом поведении составляет мотивационное ядро.

Мотивационное ядро личности – это совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность.

В мотивационном ядре личности выделяются три особенности: ценность труда; практические требования к труду и оценка вероятности реализации этих требований к конкретной производственной ситуации.

Множественность, иерархичность и структурность мотивации являются важнейшими характеристиками мотивационной сферы личности.

Мотивационная сфера определена для каждого человека и характеризуется своей структурностью и устойчивостью, то есть функционированием длительное время.

Мотивационная сфера – измерение, определяемое соотношениями между индивидуальными потребностями личности, потребностями тех общностей людей, которым она принадлежит и потребностями общества в целом.

Мотивационная сфера человека обладает рядом свойств:

- полимотивированностью (наличие множества мотивов, регулирующих деятельность человека);
- иерархичностью (соподчинённостью);
- широтой, качественным разнообразием мотивирующих факторов, потребностей и целей, представленных на каждом уровне;
- гибкостью. Для удовлетворения потребностей более высокого уровня может быть использовано больше разнообразных побудителей более низкого уровня;
- динамичностью (подвижностью). В процессе развития личности происходит дифференциация и интеграция мотивов, превращение одних в другие, усиление или ослабление;
- взаимозаменяемостью, одни мотивы могут заменяться другими.

Из вышеизложенного следует, что мотивационная сфера является частью внутреннего мира человека, в которой возникает или исчезает побуждение человека к действиям.

Таким образом, мотивированную деятельность можно определить, как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на реализацию своих интересов и достижения своих целей, а мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности.

Контрольные вопросы

1. Что такое мотив и какова его сущность?
2. Что такое мотивация и каково её содержание?
3. Перечислите этапы мотивационного процесса.
4. Что такое мотивирование?
5. Что такое демотивация?
6. Что такое мотивационное ядро личности?
7. Что представляет из себя мотивационная сфера человека?
8. Какими свойствами обладает мотивационная сфера человека?

1.2 Эволюция мотивации

Представление о мотивах неизменно и повсеместно появлялось (под различными названиями) во всех случаях, когда возникал вопрос о причинах поведения человека.

Мотив не может существовать сам по себе, вне взаимосвязей в системе тех детерминант (определений) – образа, отношения, действия личности, которые конструируют общественный строй жизни человека. Его значимость в этой жизни предопределена тем, чтобы придать поведению толчок (импульс) и направленность к цели, поддерживая напряженность поведения на всём пути стремления к ней.

В древней Индии буддизм учил тому, что всё, что происходит с человеком, наполнено страданием, и даже радость и страсть отягощают человека, сковывают его. Страдание универсально в этом мире и обусловлено желанием, которое является движущей силой этого мира. Скрытой же сутью желания и страдания является движение) элементов безличного жизненного процесса.

Особенность буддизма состоит не в проповеди желаний без привязанностей, а в особом пути к нирване – к полному покою и отрешения от мира. В буддизме указано на восьмеричный путь к освобождению, суть которого состоит в следующем: это истинное воззрение, истинное намерение

(отрешение от привязанности к миру), истинная речь (воздержание от грубых слов, связанных с миром), истинные поступки (ненасилие), истинный образ жизни (привычка жить честным трудом), истинное усилие (бдительность в отношении дурных мыслей и поступков), истинная медитация (правильное направление мысли) и истинное конечное сосредоточение (соответствие состоянию просветления).

Облик китайской цивилизации во многом определило учение Конфуция, которое, по сути, является социальной этикой этого народа до сих пор. В центре его учения – *образ совершенного человека*, образ, к которому должен стремиться каждый человек.

Главное качество этого человека – *человеколюбие*, которое Конфуций трактует как скромность, искренность, сдержанность, бескорыстие, достоинство и др. Хорошая жизнь, согласно Конфуцию, развёртывается в пяти (присущих человеку) отношениях: правитель-государственный служащий, отец-сын, муж-жена, старый-молодой, друг-друг. Каждый имеет свои собственные обязанности, которые мотивируют его на определённое поведение.

Другое важное качество совершенного человека – *чувство долга* (ли). По словам Конфуция «Благородный муж ко всему подходит в соответствии с долгом; совершает поступки, основываясь на ритуале, в словах скромн, в поступках правдив». Он сформулировал «золотое» правило морали: «Поступай так, как должны поступать по отношению к тебе».

Своеобразие учения Конфуция заключается в том, что человека не принуждают к ритуалу и преданности к целому, а увещевают и обучают этому как особому искусству.

В античном мире греческие философы подразумевали под мотивацией-принцип «гедонизма», то есть стремление наслаждаться и избегать страданий, стремиться к лучшему.

Так, Сократ (470-399 гг. до н.э.) утверждал, что человек должен поступать таким образом, чтобы в результате его действий получаемое удовольствие превышало страдания. Он предложил свой процесс мотивации: вначале необходимо достичь *«Благо»*, которое объединяет в себе определённые качества: хорошее здоровье и телесные силы; духовное здоровье и умственные способности; согласие между родителями и детьми; гражданская община и государство.

Далее необходимо приобрести *«Добродетель»*. Только воспитывая *«Добродетель»* человек может достичь блага. Добродетель всегда есть знание, порок – всегда невежество. Сократ выделил три основные добродетели: самообладание, храбрость и справедливость. Он предлагал осваивать добродетель, не подражая внешнему (поведению богов, героев, великих мужей), а разбираясь во внутреннем и в своей душе (мотивационном поле), проясняя то, что уже известно гражданину о достойном поведении.

Затем необходимо приобрести *«правильное знание»*, которое превращается в наши убеждения и ведут к моральным действиям – действиям по определённым правилам. Сократ впервые указал на природу нравственного правила, того общего, которым личность руководствуется в своём отношении к природе, к человеку. Он открыл новый тип зависимости: идеальные мотивы определяют реальные дела.

В конечном итоге, когда человек делает правильный выбор, полученное в результате – удовольствие перевешивает боль, - это и есть предпочтительный путь, есть те моральные (справедливые) действия, которые ведут к *«Счастью»* - к желаемой цели любого человека. Под счастьем Сократ понимал не столько удовольствие, сколько возможность жить в мире с самим собой, обладать чистой совестью и самоуважением.

В свою очередь, Аристотель (384-322 гг. до н.э.) представил четыре вида причин, побуждающих к действию: *движущая, целевая, формальная и материальная*.

Движущая причина соответствует факторам, провоцирующим поведение. Это внешние раздражители и стимулы.

Целевая причина – это и есть цель поведения. Он определяет, что целью является любое благо. Однако все эти блага-цели не одинаковы. Существуют блага относительные, абсолютные и сами по себе. Для человека высшим благом является «Счастье». Все стремятся к «благу», но не достигают цели. Ведь так легко принять относительное благо за благо абсолютное.

Чтобы реализовать благо, следует руководствоваться разумом, то есть стать добродетельным, справедливым и придерживаться разумной меры во всех делах.

Формальная причина объединяет представления о мотивации в моделях, гипотезах и теориях поведения.

Материальная причина – это уровень жизни, доходы.

Аристотель считал, что людьми движут 12 независимых друг от друга мотивов: уверенность, удовольствие, накопление, величие, честь, амбиции, терпение, искренность, беседа, социальный контакт, умеренность и правота.

В период средневековья, христианство обращалось к каждому и провозглашало надежду на Бога для каждого человека.

Церковь проповедовала послушание светским и церковным властям. «Всякая душа да будет покорна высшим властям, ибо нет власти не от Бога;

Существующие же власти от Бога установлены. А противящиеся сами навлекут на себя осуждения». Этот призыв к послушанию существующим властям может быть рассмотрен как один из способов мотивации запугивания, страха перед будущим возмездием за неправильно проведённую жизнь.

Так, Фома Аквинский считал, что конечной целью является вечное спасение в потусторонней жизни, которое реализуется через добродетель, через моральный образ жизни внутри стабильной, всеохватывающей и управляемой законами социальной иерархии. Где только немногие активно участвуют в политике, где меньшинство правит, а большинство подчиняется.

В эпоху Возрождения в учениях Спинозы отвергались убеждения о том, что воля человека – это самостоятельная причинная сущность. «Воля и разум, - утверждал Спиноза, - одно и то же». Причинами здесь являются аффекты – особые телесно-психические состояния (ненависть, гнев, зависть и др.), рассматриваемые сами по себе. Рассматривая их в объективной системе человеческих отношений, он свёл аффекты к трём состояниям – влечению, печали и радости. Спиноза наделил аффекты действенным влиянием на организм человека, его мотив и поведение, считал, что печаль уменьшает способность организма к действию, тогда как радость - увеличивает её.

В учениях Н. Кузанского был предложен переход от религиозных основ мотивации, к мотивации, базирующейся на рациональных целях человека. Он описал идеал свободного и благородного человека, воплощающего в себе сущность мировой природной гармонии. Высшая цель – это «обожествление» человека через разум и познание.

Человек – это существо микрокосмоса, наиболее совершенного, подобие природы и Бога. Природа его «заключает в себе умственную и чувственную природу и стягивает в себе всю Вселенную» - отмечает Н. Кузанский.

В эпоху Просвещения благожелательности и состраданию, как нравственным принципам, придавалось исключительное значение. Термин «альтруизм» привнёс О. Кант, суть которого заключается в готовности жертвовать собственными интересами в пользу другого человека или социальной общности. Альтруизм, равно как и эгоизм, К. Маркс рассматривал как ситуативные конкретные формы самовыражения индивидов. Однако проблема, отражённая в дилемме «альтруизм-эгоизм», заключается в противоречии не частного и общего, а «моего» и «чужого» интересов. Речь идёт о содействии не общему интересу, а именно интересу другого человека.

При этом уточняется, что альтруизм необходимо отличать от коллективизма как принципа, ориентирующего человека на благо группы, коллектива, сообщества.

С развитием психологии, генетики, социологии и других наук в учениях И.М. Сеченова исходным для мотива являлось убеждение в неиссякаемой активности организма субъекта, обусловленной непрерывной работой высших нервных центров. Поэтому идущие извне стимулы (раздражители) сталкиваются со сложнейшими механизмами, имеющими собственное устройство и свою логику деятельности. Он выделил два типа механизмов: усиливающий рефлекс и задерживающий их, которые являются регуляторами поведения, придающими ему мотивационную направленность.

В учениях И. Павлова схема выработки новых рефлексов строилась на идее биологической значимости мотива, обозначаемого термином «подкрепление». Мотив соответствовал потребности организма человека в самосохранении и в удовлетворении его биологических потребностей.

В свою очередь, Бернар объясняет мотивацию как потребности человека в том, чтобы противодействовать всему, что угрожает его целостности, нормальному обмену веществ. А Ч. Дарвин доказывал, что целесообразность поведения объяснима без обращения к цели как феномену сознания субъекта. Отсюда, мотив понимается как величина, действующая безотносительно к знанию личности о том, что же его движет, к чему она стремится, ради чего поступает именно так, а не иначе.

В психоанализе в качестве мотива выступали врождённые бессознательные влечения, имеющие инстинктивную природу. З. Фрейд исследовал проблему влияния неосознанных мотивов на психические процессы и поведение человека. Дарвинские выводы об инстинкте и объективном характере побуждений, заложенных в глубинах жизни, З. Фрейд перевёл с биологического языка в психологический. Он перенёс её в новую плоскость, соотнеся с проблемами строения и развития психики человека.

Г. Олпорт выдвинул положение о функциональной автономии мотивов: новые мотивы «вызревают» среди старых и изначально лишены самостоятельной побудительной силы; постепенно они приобретают достаточную самостоятельность и начинают функционировать автономно. Частным случаем формирования новых мотивов является участие в совместной с другими людьми деятельности. Новые ситуативно возникающие мотивы способны при определённых условиях укореняться в психике и сознании личности и превращаться в более или менее устойчивые побуждения к деятельности.

Эволюция мотивации трудовой деятельности человека с начала XX века и по настоящее время имеет определённую последовательность и результативность. Процесс эволюции мотивации трудовой деятельности осуществляется поэтапно.

На первом этапе, система мотивации изучает реакцию работника на обязательные условия труда и его результаты, соизмеряя с ними величины оплаты.

На втором – работник познаётся как «существо» социальное, способное нормально существовать только в условиях коллектива, общества.

На третьем – система мотивации ставится в зависимость от способов и методов управления работниками.

На четвертом – система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных, субъективных и объективных факторов на результативность труда и величину его вознаграждения.

На пятом – формируется и осуществляется новая «философия» мотивации,

На шестом – в основу системы мотивации заложены факторы социальной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

На седьмом – система мотивации формируется с учётом факторов со сущностью которой сводится к развитию самомотивации.

На восьмом – апробируется концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей, исходя из иерархии потребностей.

На девятом – система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективом.

На десятом – система мотивации формируется на основе рыночной среды, посредством анализа стимулирования труда работников на основе конкуренции.

На одиннадцатом – система мотивации строится на основе развития менеджмента, экономики и психологии, что считается одним из главных направлений в мотивации трудовой деятельности.

На двенадцатом – формируется и осуществляется новый подход к мотивации на основе разработки средств информационной безопасности и инструментов для защиты информации о деятельности работников и функционирования предприятий, организаций, учреждений, фирм, компаний.

На тринадцатом – система мотивации строится на основе перехода отраслей народного хозяйства к цифровым, интеллектуальным и роботизированным технологиям.

На четырнадцатом – система мотивации формируется на основе использования искусственного интеллекта (ИИ), который может заменять значительную часть функций, выполняемых сегодня работниками. Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) позволит не только развитию новых технологий, но и новую эпоху для рынка труда.

Исходя из вышеизложенного следует, что разработка и реализация рациональной системы мотивации труда будет способствовать эффективному управлению трудовыми ресурсами в организациях, предприятиях, учреждениях, фирмах, компаниях и страны в целом.

Контрольные вопросы

1. В чём проявляются особенности мотивации в Индии и Китае?

2. Какие особенности развития мотивации в античные времена?
3. Как развивалась мотивация человека в период средневековья?
4. Перечислите особенности развития мотивации в эпоху Возрождения.
5. Какие особенности развития мотивации произошли в эпоху Просвещения?
6. Как развивалась система мотивации в XX веке и в настоящее время?

1.3 Теории мотивации

Теория – система законов, принципов, понятий, концепций, описывающая какое-либо относительно однородное, целостное явление – систему или её элементов.

Существует достаточное количество теорий мотивации, которые дают объяснение этому явлению. Выделяют психологические, содержательные, процессуальные, ситуационные, когнитивные и другие теории мотивации.

Психологические теории мотивации.

Первыми мотивационными, психологическими теориями следует считать *теорию принятия решений* и *теорию автомата*, возникшие в XVII-XVIII вв. Первая, - объясняющая на рационалистической основе поведение человека. Она появилась в экономике и была связана с внедрением математических знаний. Поведение человека было связано с экономическим выбором.

Развитие *теории автомата*, стимулированное успехами механики с идеей рефлекса, как автоматического, врождённого ответа живого организма на внешние воздействия.

Теория инстинктов (З. Фрейда и У. Макдауголла). В данной теории были предприняты попытки свести все формы человеческого поведения к врождённым инстинктам. Инстинкт (лат. Instincts – побуждение) – форма генетически обусловленного поведения, основой которой являются рефлексы. З. Фрейд выделил три инстинкта - инстинкты жизни, смерти и агрессивности. У. Макдауголл предложил набор из десяти инстинктов –

инстинкты изобретательства, строительства, любопытства, бегства, стадности, драчливости, репродуктивный, отвращения, самоунижения и самоутверждения. Г. Марей предложил список вторичных (психогенных) инстинктов, возникающих в результате воспитания и обучения – агрессии, уважения, унижения, защиты, избегание вредных привычек и неудач, покровительства, порядка, неприятия, осмысления, помощи, понимания, созидания, объяснения, признания и бережливости.

Теория самоактуализации. Авторы данной теории (А. Маслоу, К.Роджерс) подчёркивают качественное отличие человека от животного в том, что специфические для человека побуждения являются врождёнными и биологически заданными, а индивидуальный опыт влияет лишь на степень их развития.

Теория эмоций. Эмоции, по словам Ч.Дарвина, это жизненно важные приспособительные механизмы. Он считал, что большая часть эмоциональных реакций объясняется либо тем, что они полезны, либо тем, что они являются рудиментами движений, целесообразных на предыдущих стадиях развития.

Возникновение эмоций, по словам У. Джемса и К. Ланге, обусловлено вызываемыми внешними воздействиями и изменениями как в произвольной двигательной сфере, так и в сфере произвольных актов – сердечной. Ощущения, связанные с этими изменениями есть эмоциональные переживания.

Поведенческая (бихевиористская) теория подкрепления (Э. Торндайк, Д.Уотсон) отмечает как значимый положительный или отрицательный результат, к которому приводит определённая форма поведения. В первом случае – закрепляет форму поведения человека, а во втором, - избегает её. Поведение человека бихевиористами понимается как совокупность отношений «стимул-реакция». Отсюда, манипулируя подкреплением, можно по мнению авторов данной теории, формировать желаемые формы поведения людей.

Теория «поля». Внешняя среда, как отмечал К. Левин, это психологическое «поле», создаваемое напряжением потребностей и ситуативных намерений. Предметы (объекты), включённые в данное «поле» объективно могут быть связанными с реализацией намерения и приобретать специфический «характер требования», то есть способность вызывать и направлять определённые действия человека, или терять его при окончательной реализации намерения.

За исходное автор принимал «жизненное пространство» человека «индивида» как целостное «поле», внутри которого возникают и изменяются психологические силы (стремления, намерения, и т.п.) имеющие определённую направленность, величину и точку приложения. Одни «районы» данного поля притягивают индивида (высокая заработная плата, должность), другие отталкивают (отсутствия жилья, слабо развитая производственная и социальная инфраструктура). Это качество объектов К. Левиным было названо их валентностью (положительной или отрицательной), характеризующей мотивационную структуру движимого силами «поля» поведения.

Теория мотивации личности (К. Спенса). Бихевиористская теория мотивации гласит, что эффективность реакций человека (субъекта) зависит от потенциала возбуждения. Этот потенциал зависит от двух главных факторов: от силы прочности навыка (опыта) и от силы побуждения (мотива, эмоции).

Данную зависимость можно выразить формулой:

$$\text{Прч} = \text{Спн} * \text{Св}, \quad (1.1)$$

где, Прч – потенциал реакции человека (субъекта); Спн – сила, прочность навыка (опыта); Св – сила влечения (сила побуждения).

Согласно этому уравнению, когда возрастает сила влечения (Св), увеличивается и сила прочности навыка (Спн). Из этого видно, что сильное эмоциональное, мотивационное возбуждение может быть связано как с высокой, так и с низкой силой, эффективностью реакции человека (субъекта).

Теория мотивации личности (Л. Холла). По мнению автора, данная теория отражает два определяющих поведение человека компонента – мотивационный (побуждающий) и ассоциативный (соединяющий). Мотивационный компонент осуществляет энергетическую функцию и представляет собой взаимодействие силы влечения (C_v) и привлекательности объекта (P_o). Ассоциативный компонент определяет соответствие реакции человека (субъекта) наличным внутренним и внешним условиям (раздражителям, стимулам) (p_{Hc}). Произведение всех компонентов ($p_{Hc} * P_o * C_v$) определяет тенденцию поведения (p_{Pc}) – вектор, объединяющий силу и направление мотива (reacton-evocation-potencial), т.е. реакция-вызов (воскрешение в памяти)-возможности.

Данное определение можно выразить формулой:

$$p_{Pc} = f(p_{Hc} * P_o * C_v), \quad (1.2)$$

Теория взаимодействия людей (исходов). Бихевиористская теория о диадическом (системном отношении двух участников) взаимодействия людей. Авторы данной теории (Д. Тибо, Г. Келли) считают, что всякое межличностное отношение есть взаимодействие людей, где качество их взаимоотношений зависит от суммы «вознаграждений», получаемых каждым из участников. Всякое взаимодействие приводит к «исходу» - вознаграждению или потере. Взаимодействие повторяется, если сумма вознаграждений больше суммы потерь. Взаимодействующие стороны зависят друг от друга в достижении положительных исходов.

Факторами, влияющих на качество взаимодействия являются:

а) взаимный контроль, опосредованный способностью влиять на результаты другого (платежи – вознаграждение, платежи – подкрепление, полезности);

б) продукты человеческих отношений (нормы, власть, роли).

Однако, в данной теории достаточно сложно количественно измерить и оценить полезность взаимодействие людей в диаде, а ещё труднее оценить

возможные виды стратегий в зависимости от психологических реакций партнёров.

Теория социального обмена. В данной теории Г. Хоманс объясняет, что качество взаимодействия людей в диаде зависит от соотношения от «вознаграждения» и «издержек».

Человеческое отношение в диаде, по мнению автора, сводится к интеракции, в процессе осуществления которой люди обмениваются деятельностью и сантиментами, то есть отношениями и чувствами к партнёру.

Таким образом, основной смысл взаимодействия Г. Хоманс сводил к пропорциональности между полученным выигрышем и понесёнными издержками.

Теория психофизиологической регуляции движений. В данной теории Н.А. Бернштейн отмечает, что, чем сложнее (точнее, осмысленнее) двигательная задача, тем более высоким является «уровень построения движения» и уровень нервной системы, которые принимают участие в решении этой задачи и реализации соответствующих движений. Автор выделил пять основных уровней построения уровней.

Первый – *уровень тонуса*. Самый низкий уровень, отвечающий за тонус мышц. Например, непроизвольное дрожание мышц рук, тела от страха, холода.

Второй – *уровень соучастия*. Этот уровень «оторван» от внешнего пространства, но очень хорошо знает о том, что делается в «пространстве тела». Данный уровень берёт на себя внутреннюю координацию сложных двигательных групп. Например, мимика, потягивание, бег на месте.

Третий – *уровень пространственного поля*, то есть пространство вокруг нас. На него поступают сигналы (информация) от зрения, слуха, связанная с внешним пространством. Например, ходьба, спортивные игры, экскурсии.

Четвёртый – *корковый уровень*, который заведует организацией действий с предметами, объектами, средствами труда. Например, работа за компьютером, управление предприятием, управление автомобилем.

Пятый – уровень смысла (осмысление движения). Например, письма со смыслом, азбука – Морзе, язык глухонемых.

Информационная теория эмоций. Согласно П.В. Симонова, в организме человека объективно существуют определённые потребности, которые не зависят от сознания. Он предложил совокупность факторов, влияющих на возникновение и характер данных эмоций в виде формулы:

$$\mathcal{E} = C_{\Pi} * (I_{\text{н}} - I_{\text{вр}}), \quad (1.3)$$

где: \mathcal{E} – сила эмоции; C_{Π} – сила и качество потребности; $(I_{\text{н}} - I_{\text{вр}})$ – оценка вероятности (возможности) удовлетворения данной потребности; $I_{\text{н}}$ – информация о средствах, необходимых для удовлетворения существующей потребности; $I_{\text{вр}}$ – информация о средствах, которыми располагает человек в данный момент времени.

Так при $I_{\text{вр}} < I_{\text{н}}$ эмоции приобретают отрицательный характер, а при $I_{\text{вр}} > I_{\text{н}}$ – положительный.

Таким образом, данный подход позволяет прогнозировать характер и силу эмоционального переживания, исходя из величины потребности информационной характеристики среды и характера взаимодействия с объектом.

Теория функциональных систем (П.К. Анохина). В основе данной теории лежит представление о функции как достижение человеком приспособительного результата во взаимодействии с внешней средой. Взаимодействие с внешней средой, с людьми в процессе трудовой деятельности представляет собой иерархию функциональных систем. Функциональная система формируется в процессе проб и ошибок и подвергается соответствующему отбору.

В основе поведения человека лежат качественно специфические системные процессы. Поведение целенаправленно, так как направляется

опережающим отражением действительности. Соотношение деятельности человека и его организма носит циклический характер: в интервале между «стимулом» и началом «реакции», после которой осуществляется принятие решения, то есть выбор цели и программы действия.

Таким образом, данная теория – это определённая организация активности человека, группы людей и различных элементов системы к достижению соответствующего полезного результата.

Когнитивные теории мотивации.

Когнитивный (лат. cogito – мыслю) – психологическое состояние личности, вызванное между потребностями и интересами как мотивации деятельности и самой, но вынужденной деятельностью.

Преодоление данного *диссонанса (разнозвучания)* может быть осуществлено перестройкой знаний, отношений и поступков. Причинное объяснение поступков человека называется *казуальной атрибуцией*.

Казуальность (рефлекс) – по И. Павлову «...есть начало образования знания, обусловленное постоянной связью между вещами...» (Павлов И., 1949). У человека он выражен в соединении с опытом и лежит в основе интуиции и мышления.

Атрибуция (лат. – atributo – придаю, наделяю) – необходимые, существенные, неотъемлемые свойства человека, без которого, данный феномен, как отмечал Б. Спиноза «...не может ни существовать, ни быть представляемым». (Спиноза Б., 1957)

Свойствами атрибуции являются: деятельность (активность, целенаправленность, сознательность, мотивированность); личность (сознательность, динамичность, активность); психика (отражение–сиюминутное, следовое и опережающее, субъективность, адаптивность); сознание (переживание, знание).

Казуальная атрибуция – есть мотивированный процесс когнитивного плана направленный на осмысление полученной информации о поведении человека, выявление причин тех или иных поступков, а главное, на развитие

у человека способностей предсказывать их. Так, если один человек знает причину поступка другого человека, то он не просто может объяснить, но и предсказать поведение, что очень важно в общении.

Теория когнитивного диссонанса (Л. Фестингера).

Когнитивный диссонанс – условие, приводящее к действиям, направленным на его уменьшение.

Положительные эмоции возникают, когда реальные результаты деятельности соответствуют ожидаемым. Отрицательные эмоции возникают и усиливаются, когда между ожиданиями и реальными результатами деятельности имеются несоответствия – диссонанс.

Субъективное состояние когнитивного диссонанса переживается человеком как дискомфорт, и он стремится избавиться от него или по возможности достичь консенсуса (согласования). Подобное стремление состоит в изменении поведения, в поиске новой информации и новых мнений относительно породившего диссонанс (Фестингер Л., 2000).

Теория казуальной атрибуции (Ф. Хайдера, Г. Келли, Л. Росса).

Авторы предложили, что поведение человека определяется совокупностью факторов.

Акт атрибуции представляет собой приписывание или наделение какими-то характеристиками (эмоциями, мотивами) себя или другого человека (Celli G., 1977).

В процессе атрибуции у человека нередко возникают фундаментальные ошибки, то есть тенденции к недооценке ситуационных причин и переоценке внутри личностных причин, влияющих на поведение. При этом, своё собственное поведение человек объясняет преимущественно с точки зрения влияния ситуации (Ross L., 1977).

Таким образом, теория казуальной атрибуции исходит из следующих положений: во-первых, человек, наблюдая поведение другого человека, стремится выяснить для себя причины этого поведения; во-вторых, ограниченность информации побуждает человека сформулировать вероятные

причины поведения другого человека; и, в-третьих, причины поведения другого человека, которые для себя определяет человек, оказывает влияние на его отношение к этому человеку.

Содержательные теории мотивации.

Содержательное определяет единство субъективного и объективного в познании. Оно закрепляется у человека в памяти и отвечает на вопрос «Что отражено?». К содержательным теориям мотивации относятся:

Теория иерархии потребностей (А. Маслоу). Автор теории исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие-либо потребности, которые побуждают их к действию. У человека, с рождения последовательно появляются и сопровождают личностное взросление целый ряд потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии.

Первая – *потребности физиологические (органические)*. К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе и т.п.

Вторая – *потребности в безопасности*. К ним относятся: физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте и в обществе) и экономическая (денежный доход, социальное страхование по старости и на случай болезни).

Третья – *потребности в принадлежности и любви*. К ним относятся потребности в общении и эмоциональными связями с другими: дружба, любовь, принадлежность к группе и принятие ею.

Четвёртая – *потребности в уважении (почитании)*. К ним относятся потребности в уважении со стороны других, в одобрении, престиже, авторитете.

Пятая – *познавательные потребности*. К ним относятся знания, умения, понимание, исследование.

Шестая – *эстетические потребности* в гармонии, симметрии, порядке, красоте.

Седьмая – *потребности в самоактуализации*. Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей.

А. Маслоу сделал предположение, что в простейшем случае потребности удовлетворяются друг за другом, то есть как только удовлетворяется одна потребность, она выступает мотивацией для удовлетворения следующей и т.д.

Если человеку препятствуют в удовлетворении потребностей более низкого уровня, потребности более высокого уровня не могут возникнуть. Но если при удовлетворении группы потребностей возникает какая-либо новая базовая потребность, то человек обратит своё внимание в первую очередь на неё (А. Maslow, 1943).

Теория приобретённых потребностей (Д. Макклелланда). Автор предложил наиболее важные потребности, которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждал, что любая организация представляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и причастности (принадлежности).

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Она выражается в стремлении к руководящей должности.

Потребность в успехе подвержена развитию. Люди, ориентированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования работников, руководители должны учитывать особенности с их ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

Потребность в причастности (принадлежности) проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения с другими людьми. Работники с острой потребностью в причастности (принадлежностью) достигают высоких результатов при выполнении заданий, требующих

высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений (Д.С. McClelland, 1970).

Теория потребностей (К. Альдерфера) заключается в выделении автором три группы потребностей и их зависимостей:

Потребности в существовании, к которым отнёс физиологические потребности и потребности в безопасности.

Социальные потребности, включая потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других.

Потребности личностного роста, то есть потребности в самореализации, в том числе участия в управлении.

Автор данной теории установил связь между удовлетворением потребностей, и их активизацией и выделил семь зависимостей:

1. Чем менее удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются.
2. Чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей существования.
3. Чем полнее удовлетворение потребности существования, тем активнее заявляют о себе социальные потребности.
4. Чем менее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливаются их действие.
5. Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, тем сильнее проявляют себя социальные потребности.
6. Чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста.
7. Чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем активнее они проявляют себя.

Из вышеизложенного следует, что соотношение потребностей, предложенные автором показывает сложную и гибкую зависимость между ними.

Теория двух факторов (Ф. Герцберга). Исследования трудовой деятельности работников, автором проводились с целью выявления мотивационных факторов и их силы. Факторы, влияющие на устранение неудовлетворённости он назвал *гигиеническими*, а влияющие на удовлетворённость – *мотиваторами*.

К *гигиеническим факторам* он относил нравственный климат в организации, отношения с коллегами, руководителями и подчинёнными, вознаграждение (оплата), условия труда, стабильность рабочего места, надзор и контроль, поведение администрации.

К *мотиваторам* он относил достижение целей, признание, интересное содержание труда, самостоятельность и ответственность, профессионально-должностной рост, возможности личностной самореализации, успех.

Обобщая результаты своих исследований Ф. Герцберг сделал ряд выводов: во-первых, отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворённости трудом; во-вторых, наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены; в-третьих, в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия; в-четвёртых, максимальное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены (F.Herzberg, 1968).

Теория функциональной автономии. Автор данной теории Г. Олпорт выдвинул идею, что индивидуум представляет собой динамическую (мотивированную) развивающую систему.

Он предложил четыре постулата (утверждения) мотивации:

- а) согласованность мотивов во времени;
- б) существование различных видов мотивации;
- в) динамическая сила когнитивных процессов;
- г) реальная уникальность мотивов.

Данная теория, по словам автора означает, что мотивы «зрелой» личности не определяются прошлыми мотивами. Личность свободна от прошлого, то есть связи с прошлым исторические, а не функциональные.

Теория актуализации (К. Роджерса). Автор предложил гипотезу о том, что поведение человека вдохновляется и регулируется неким объединяющим мотивом. Он назвал его *тенденцией актуализации*, который представляет собой «свойственную организму тенденцию развивать все свои способности».

По его мнению, данная тенденция является единственным мотивационным конструктом. При отсутствии внешних ограничений тенденция актуализации выразится разнообразными формами поведения.

Процессуальные теории мотивации.

Процессуальные теории мотивации основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учётом их восприятия и познания.

К процессуальным теориям мотивации относятся:

Теория ожидания (В. Врума). Данная теория основывается на том, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в высокой степени вероятности удовлетворения за счёт своих потребностей (V.Vroom, 1946).

Теория ожидания предусматривает приоритет трёх взаимосвязей: первая – *затраты труд - результат* (З-Р); вторая – *результаты-вознаграждение* (Р-В); третья – *валентность* (Вл) или ценность вознаграждения. Соотношение этих взаимосвязей можно выразить формулой:

$$\text{Мотивация (М)} = (\text{З-Р}) * (\text{Р-В}) * (\text{Вл}) , \quad (1.4)$$

Следовательно, наиболее эффективная мотивация будет достигаться в том случае, когда работники уверены, что их усилия позволят им достичь цели и приведут к получению высокого вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения (валентность) оценивается работником невысоко.

Теория четырёх стадий действия, или «модель Рубикона». Авторы данной теории Х.Хекхаузен и Голвитцер предложили четыре стадии действия человека:

Первая- *стадия предрешения*. Основная функция этого этапа состоит в выборе варианта будущего действия, то есть человек должен принять решение о том, что делать. Принять решение так же нелегко, как перейти Рубикон (Рубикон – река в Италии, которую в 49 г. до н.э. Ю. Цезарь, вопреки запрещения сената, перешел со своими легионами, послужившим началом гражданской войны). Индивид должен взвесить все «за» и «против» и в итоге на что-то решиться.

Вторая – *стадия формирование намерения (интенции)*. На этой стадии индивид ищет или формирует условия и возможности для реализации намерения.

Третья – *стадия действия*. Как только найдены или сформированы условия для реализации намерения индивид осуществляет действия по её реализации.

Четвёртая – *стадия оценочная*. На этой стадии индивид оценивает результаты выполненного действия и размышляет о причинах всего того плохого и хорошего, что им сделано (Неchausen Н.,1990).

Данную теорию «модель Рубикона» отличают две особенности, во-первых, она вводит чёткие разделительные линии между фазами, во-вторых, разделительные линии соответствуют началу и завершению действия, в-третьих, каждая фаза обладает функциональной характеристикой.

Теория «ХУ» (Д. Мак-Грегора) включает две противоположные теории: теорию «Х» и теорию «У».

Теория «Х» исходит из того, что:

- а). «Средний» человек ленив, и стремится избегать работы;
- б). Работники не очень честолюбивы, боятся ответственности, и хотят, чтобы ими руководили;

в). Для достижения целей организации надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении («Кнута и пряника»);

г). Строгое руководство и контроль являются главными способами управления работниками;

д). В поведении работников доминирует стремление к безопасности;

е). На этих постулатах о человеке как плохом, недобросовестном и безинициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организацией.

Теория «Y» строится на противоположных теории «X» правилах:

а). Нежелание трудиться – это не врождённое качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют любовь к труду;

б). При благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;

в). Лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;

г). При наличии соответствующих условий работники усваивают цели организации, и формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль.

Согласно рекомендациям, Д. Мак-Грегора «XY – теорию» необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников.

Теория «Z» (У. Оучи). Согласно данной теории, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», то есть предприятия как одной большой семьи. Эти ценности требуют развития у работников, с помощью соответствующей организации и стимулирования, отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям предприятия.

Главными мотиваторами поведения работников являются: создание твёрдых гарантий занятости; медленное продвижение по службе;

универсальный характер квалификации; широкие коммуникации; коллективный основывающийся на согласованиях, методов принятия решений и групповая ответственность; широкая свобода действий; постоянная забота о социальных и экономических потребностях работников; регулярное присутствие руководства на производстве; доверительное общение руководителей с подчинёнными; гласность; сглаженность ранговых различий; систематическое просвещение здоровой социальной обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации.

Таким образом, в данной теории главное внимание уделяется коллективной мотивации и свободной инициативе работника.

Теория трудовой мотивации (Д. Аткинсона). Данная теория исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, её восприятия. Каждый работник стремится к успеху и избегать неудачи. При этом, он имеет два соответствующих мотива: *мотив успеха* (M_y) и *мотив, побуждающий избегать неудачи* (M_n). Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и трудовой деятельности.

Кроме двух указанных мотива, на поведение работника влияют две ситуативные переменные: *вероятность успеха* (V_y) и *привлекательность успеха* (ценность стимула) для работника (P_y). При этом привлекательность успеха прямо связана с вероятностью успеха, то есть, чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность. Данное утверждение можно выразить формулой:

$$P_y = 1 - V_y, \quad (1.5)$$

где, P_y – привлекательность успеха; V_y – вероятность успеха.

Следовательно, стремление к успеху (C_y) будет зависеть от произведения трёх составляющих, которое можно выразить формулой:

$$C_y = M_y * V_y * P_y, \quad (1.6)$$

Согласно данной формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, так как произведение ($V_y * P_y$) в данном случае

максимальное. Любая конкретная ситуация активизирует мотив успеха и одновременно мотив, побуждающий избегать неудачи. При этом, сумма вероятности ожидания успеха и вероятности неудачи равна единице ($V_y + V_n = 1$), если, например, имеет место полный успех, то есть он равен 1, то вероятность неудачи равна нулю. Соответственно вероятность неудачи, выражается формулой:

$$V_n = 1 - V_y, \quad (1.7)$$

Согласно теории Д. Аткинсона, работники в большей мере ориентированы на успех, предпочитают выполнять задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха.

Теория человеческих отношений (Э. Мейо). Данная теория базируется на следующих идеях: Во-первых, трудовая мотивация определяется в первую очередь, существующими в организации социальными нормами, а во вторую очередь – материальными стимулами. Во-вторых, особое значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом работнике, информирование работников о деятельности организации, развитие коммуникации между руководителями всех уровней и подчинёнными. В-третьих, важнейший мотив высокой эффективности деятельности работников – удовлетворённость трудом, которая предполагает возможность карьерного роста, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда и хорошую оплату за труд.

Теория равенства (справедливости) (Д. Адамса) основывается на утверждении, что работники субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других работников, выполняющих такое же задание.

Отсюда, пока работники не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда.

Автор выделил два вида норм (балансов): собственные нормы и нормы сравниваемых лиц. Если коллега получил за такую же норму большее вознаграждение, то у работника возникает психологическое напряжение, он ощущает несправедливость, так как видит неравенство. Для восстановления справедливости необходимо либо изменить уровень затраченных усилий, либо заменить вознаграждение.

Теория справедливости (Л. Портера–Э. Лоулера). Согласно данной теории мотивация есть функция потребностей ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит, во-первых, от приложенных им усилий, во-вторых, его характерных особенностей, личных возможностей, восприятие окружения, в-третьих, самооценки своей роли, в-четвёртых, оценки ценности вознаграждения и степени удовлетворённости.

Один из наиболее важных выводов Л. Портера и Э. Лоулера заключается в том, что каждый может иметь свою собственную оценку справедливости отношения полученного вознаграждения, результатов и вложенных усилий, то есть результативный труд всегда ведёт к удовлетворению работника.

Реверсивная теория мотивации (М. Аптера) сущность которой, заключается в переходе из одного мотивационного состояния в другое. Данная теория показывает, что в основе поведения работника лежат совершенно разные причины.

Так, склонность к риску или стремление к переменам может иметь различную природу в зависимости от того, каким состоянием оно определяется:

- а) целевое состояние – для достижения важных целей;
- б) парацелевое состояние – новое может быть интересным и захватывающим;
- в) конформное (соглашательское) состояние – риск может быть обязанностью;

г) негативное состояние – нарушение или уклонение от правил для того, чтобы чувствовать себя свободным;

д) состояние верховенства (господства) – чтобы испытать чувство власти над ситуацией;

е) состояние сопереживания – идти на риск в отношениях или делать шаги к пониманию;

ж) аутоцентрическое состояние – приобретение для себя знаний, умений и навыков в процессе обучения может сопряжено с риском выхода из комфортного состояния для освоения нового;

з) аллоцентрическое состояние – риск работника ради других.

Отсюда, мотивационное состояние в процессе деятельности работника меняется и переходит в противоположное – реверсивное (Apter M., 2004).

Таким образом, реверсивное состояние мотивации зависит от ситуации (события), психического состояния индивида и насыщения, то есть, когда индивид старается быть тем, кем он есть на самом деле.

Теория мотивационного контроля (Д. Хайленда). Автор в данной теории выделил четыре типа критерия (показателя):

а) конечное состояние;

б) скорость (темп) продвижения к цели;

в) тип действия;

г) психическое состояние (определённая эмоция).

1). Человек нередко формулирует то, к чему он стремится, в терминах некоторого конечного (итогового) состояния. Часто при определении конечного состояния он использует также временный параметр, например, выполнить задание к такому-то времени.

2). Действие можно контролировать не только по степени удалённости от некоторого конечного состояния, но и по скорости (темпу) продвижения к цели.

3). Критерий соотнесения по типу действия касается не только конечного состояния и даже не скорости (темпа) продвижения к цели, а

самого характера действия. Люди часто делают что-то не только ради достижения некоторой цели в узком смысле слова, но и ради самого процесса действия. Им нравится сам процесс, они стремятся к выполнению определённого типа действия.

4). Человека очень интересуют его собственные психические состояния. Он стремится не только к совершению некоторых изменений во внешней среде или в своих взаимоотношениях с ней, но и к определённым эмоциям и чувствам.

Таким образом, наиболее существенная черта данной теории мотивационный контроль действия рассматривается как цикл, начинающийся до действия и завершающийся после окончания предыдущего и перед началом следующего действия. Структура контроля действия состоит из двух основных компонентов: во-первых, из процессов формирования намерения, цели и программы действия, и, во-вторых, из оценки процессов, то есть сравнения параметров протекания действия с заданными (или сформированными) целями и программами.

Ситуационные теории мотивации.

Ситуационные теории мотивации изучают взаимодействие различных ситуационных переменных с целью выявления причинно-следственной связи в отношениях лидерства, которая позволяет прогнозировать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

Теория жизненного цикла (П.Херси-К. Бланшарда). Согласно данной теории наиболее результативные лидеры находятся в зависимости от их «зрелости». Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования и опытом в отношении выполняемых задач, способности брать на себя ответственность для достижения целей организации и приверженности к этой организации.

Теория мотивации лидерства (Р. Хауса и Т. Митчелла). Данная теория базируется на мотивационной теории ожидания «путь – цель». По мнению авторов, для достижения цели влияют ситуационные факторы, такие

как характеристики лидеров, факторы организационной и информационной среды и др. Они отмечают, что эффективный лидер тот, кто заинтересован и помогает подчинённым идти путём, ведущим к цели, а также сделать этот путь привлекательным и доступным.

Теория лидерства (Ф. Фидлера). Сущность данной теории заключается в том, что поступки лидера должны обязательно различаться в различных друг от друга ситуациях.

Данная теория авторами строится на трёх ситуационных переменных:

- а) командных отношениях;
- б) структурировании материала;
- в) власти.

Командные отношения выражают степень лояльности, доверия, поддержки и уважения, то есть принятие лидера своими последователями. Структурирование материала выражает степень содержания задач, решаемых группой. Власть выражает степень формальной власти лидера, необходимую для применения адекватных способов стимулирования или наказания подчинённых.

Таким образом, автор предполагает, что лидер не может приспособить собственный стиль руководства к какой-то определённой ситуации и предлагает создать ситуации для лидера, чтобы обеспечить баланс между требованиями ситуации и личными качествами лидера. Такой подход приведёт к производительному труду и удовлетворённости результатом.

Теория лидерства (Э. Хартли). Автором были выявлены ряд закономерностей, характерных для лидеров в различных ситуациях:

- а) если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он может им стать в другой;
- б) в результате стереотипного восприятия лидеры в одной ситуации рассматриваются группой как «лидеры вообще»;
- в) став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в другой ситуации;

г) лидером часто выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.

Таким образом, автор утверждает, что лишь определённые индивиды становятся лидерами при условии, что, только ситуация определяет их выдвижение.

Помимо основных теорий мотивации, существует большое количество теорий, сформировавшихся и получающих своё развитие в настоящее время.

Теория обратной связи (Д. Ливита) предполагает, что мотивация повышения качества труда связана с влиянием обратной связи или осведомлённости о результатах деятельности. Автор отмечает, что, чем больше информирован работник о положительных результатах выполненного задания, тем более мотивирован он на эффективный труд в дальнейшем.

Теория мотивации «волновая» направлена на уменьшение сопротивления со стороны работника и отказа «давления» на него. В этом случае воздействие на должно проводиться «дозировано». И после периода мотивирующего воздействия должна наступать психологическая пауза различной длительности по времени (Сурков С, 2005.)

Теория косвенной мотивации, сущность которой заключается в том, когда побуждение производится как бы «вскользь», по касательной, не затрагивая основных установок индивида. Это не вызывает с его стороны сопротивления (нет вторжения в личное психологическое пространство). Но многократное касательное воздействие приводит к аккомодации (приспособлению) психики индивида по направлению производимого воздействия (Сурков С., 2005).

Теория каскадной мотивации предполагает подбирать факторы и механизмы таким образом, чтобы эффект был максимальным. Если присутствуют противоречивые факторы или механизмы, тогда применяется мотивация на контрастах, а если один фактор или механизм мотивации

компенсирует то, чего нет в другом или наоборот, тогда используется мотивация дополнений (Сурков С., 2005).

Теория кумулятивной (накопительной) мотивации основывается на взаимодействии факторов, поскольку многие из них дают слишком «слабые сигналы», и индивид их не чувствует. Для этого необходимо набрать много таких факторов, чтобы в сумме кумулятивный (накопительный) эффект превышал порог воздействия (Сурков С., 2005).

Теория оптимальной мотивации (В. Зигерта, Л.Ланге). Авторы акцентируют внимание на эмоциональной стороне производственных проблем, отмечая, что критерием оптимальности мотивации и поощрений (мотив-стимул) является обеспечение взаимной удовлетворённости руководство организации и работников.

Теория самодетерминации (самоопределения) направлена на решение проблемы собственной активности человека, его способность самостоятельного выбора направления саморазвития. Данная теория направлена на определение факторов, влияющих на рост, интеграцию и здоровье человека, которые сопутствуют эффективному функционированию индивида, групп и сообществ. (Ryan, Desi, 2000).

Самодетерминацией называют способность выбирать и иметь выбор, в отличие от подкрепляемых реакций, удовлетворения влечений и действий под влиянием других сил. Деси считает, что самодетерминация является не только способностью, но и потребностью (Desi, 1980). Он определяет её в качестве основной врождённой склонности, которая ведёт организм в интересующее поведение, которое имеет преимущества для развития умений осуществлять гибкое взаимодействие с социальной средой.

Самодетерминация включает в себя управление собой или своими действиями, направленные на результат. Такое поведение определяется информацией, поступающей от среды, а также самой личности, которая эту информацию воспринимает и интерпретирует. При этом, основными

критериями самодетерминации являются спонтанность, креативность, интерес, чувство, ощущение себя свободным (Desi, Ryan, 2000).

Теория временной мотивации. Согласно данной теории, полезность действия субъекта, которая определяет желание его совершать, зависит от четырёх параметров: уверенности в успехе; времени до завершения действия; ценности вознаграждения и чувствительности к задержкам. Человек считает более полезным дело, если уверен в его удачном завершении и ожидает по его результатам большего вознаграждения. И, напротив, менее полезными считаются дела, до завершения которых осталось ещё много времени.

Следуя данной теории, можно сделать вывод, что наилучшим образом задание выполняется тогда, когда имеются высокие ожидания и личная заинтересованность, а время достижения сведено до минимума.

Теория возвратности (обратного процесса) мотивации. Авторы данной теории (А. Кохе, Р. Соломон, Д. Бредфорд) считают, что любое колебание к какому-либо «полюсу» мотивационного измерения вызывает обратный процесс. Например, страх поддерживает тенденцию к реакциям в виде радости и восторга, и наоборот. А. Шопенгауэр говорил, что «...человечеству суждено вечно колебаться между нуждой и скукой от пресыщения, этими крайними полюсами своего существования».

Таким образом, аксиомой данной теории является то, что возбуждение одного «полюса» индивида вызывает одновременно торможение другого.

Теория энергичности мотивации (В. Арнольда). Сущность теории заключается в том, чтобы человек начал движение к своей цели необходим «пусковой момент», то есть энергия побуждения.

Мотивация, это энергия, которая определяет, с какой скоростью мы движемся в нужном направлении. Для этого важно не только определить, но и позаботиться о нужном количестве энергии.

Энергия мотивации может создаваться по-разному. Во-первых, за счёт повышения привлекательности результата действия. Во-вторых, за счёт увеличения страха негативных последствий бездействия.

Таким образом, если работника «заразить», привлекательностью результата, тогда он увеличивая энергию мотивации будет выполнять задания качественно, количественно и в сроки. Если у работника проявляется страх, тогда энергия мотивации будет осуществляться на минимальном уровне.

Циклическая теория мотивации (С. Шапиро) Основана на представлении о том, что национальная и мировая экономика цикличны по своей природе и за определённые периоды проходят стадии оживления, подъёма, депрессии, спада. Так и мотивация любого человека, устремлённого к достижению высоких целей и занимающегося созидательной деятельностью в различных сферах, претерпевает в своём развитии циклическое изменение присущих ему потребностей.

Потребности, по мнению автора, являются комплексными и могут включать ряд смежных потребностей, проявляющие себя в разных сферах деятельности.

Временные циклы соответствуют классификации этапов трудовой карьеры работника. В рамках данной концепции автор выделил шесть групп потребностей: информационная, материального достатка, достижения социального статуса, наличие семейного положения, вертикального и горизонтального роста и потребность самосохранения (Шапиро С., 2012).

Циклическая концепция трудовой мотивации может быть успешно применена для эффективного использования трудовых ресурсов.

Теория позитивной мотивации (В. Арнольда). Суть данной теории заключается, что успехом в любом начинании является мотивация. Умение найти вдохновение и стимул зачастую является гарантией того, что поставленная задача будет решена. Позитивная мотивация необходима человеку в повседневной жизни. Поэтому необходимо во всём искать позитив.

Одним из неприятных мотивов является негативное восприятие окружающего мира. Если у человека будет жить большое количество

негативных мыслей, то общее психическое состояние его будет быстро ухудшаться, что приведёт на первый план к переживаниям и постоянной тревоге. Исходя из этого, важно в любой ситуации искать положительные мотивы.

Исходя из вышеизложенного следует помнить, что выбор: «Кем быть – победителем или побеждённым?» всегда остаётся только за самим человеком. Принимая решение и следуя ему, если человек не желает проигрывать, никто и ничто не сможет ему противостоять.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под теорией мотивации?
2. Перечислите особенности психологических теорий мотивации.
3. Перечислите особенности когнитивных теорий мотивации.
4. Перечислите особенности содержательных теорий мотивации.
5. Перечислите особенности процессуальных теорий мотивации.
6. Назовите и перечислите особенности ситуационных теорий мотивации.
7. Назовите и перечислите особенности теорий мотивации, получивших своё развитие в настоящее время.

Тема 2. Законы, функции и принципы мотивации труда

2.1. Законы мотивации труда

Закон – объективно существующая, необходимая, устойчивая связь, повторяющееся отношение между явлениями, предметами, структурными элементами системы; внутренняя связь между причиной и следствием.

Закон оптимума мотивации (Йоркса – Додсона). Авторы закона утверждают, что вследствие увеличения интенсивности мотивации качество деятельности (производительности) увеличивается, но после прохождения точки наиболее высоких показателей успешности деятельности постепенно уменьшается.

Уровень мотивации, при котором деятельность выполняется максимально успешно, называется *оптимумом мотивации*. Оптимум мотивации не обязательно является средним показателем её силы.

Установить оптимальный уровень мотивации непросто. Для каждого комплекса мотивов он будет различным. Очень важно установить оптимальный уровень мотивации именно для данной деятельности и для конкретного работника, поскольку для каждого вида деятельности существует свой оптимум мотивации.

С повышением мотивации увеличивается интенсивность усилий и настойчивость к выполнению задания. При этом количественная и качественная стороны достижений улучшаются не автоматически.

Оптимум мотивации зависит от уровня сложности, тяжести, вредности и ответственности выполнения заданий. Для выполнения лёгких заданий оптимальной будет более сильная мотивация, так как не вызывает нарушений поведения и деятельности. Для выполнения сложных заданий будет появляться слабая мотивация, так как может возникать перенапряжение, волнение, и как следствие этого дезорганизация (или демотивация) деятельности, снижение её эффективности.

Проблема оптимума мотивации имеет практическое значение. Например, важно знать, какое вознаграждение (оплата) является наиболее

оптимальным, то есть будет вызывать наибольшую эффективность деятельности и наивысший уровень достижений. Уровень (сила) мотивации и напряжения зависит как от условий труда, специфики деятельности, так и от величины вознаграждения, особенностей конкретного работника и прочих факторов. Как отмечал Бернар де Мондевиль: «Единственная вещь, которая только и может сделать рабочего человека прилежным – это умеренная заработная плата. Слишком низкая заработная плата доводит его, смотря по темпераменту, до малодушия или отчаяния, слишком большая – делает наглым и ленивым» (Маркс К., Капитал, Т.1, с.629).

Таким образом, между силой мотивации деятельности и эффективностью выполнения заданий существует взаимосвязь. Так с ростом мотивации (активности и усилий) эффективность деятельности постепенно увеличивается до определённого уровня, а начиная с некоторого показателя (оптимума) мотивация уменьшается.

Закон «золотого звена», сущность которого заключается в том, что в обществе, коллективе человеку необходимо находиться в состоянии дружеской привязанности, сопереживании и взаимопомощи, чтобы выжить. Такое поведение сближает людей в общении, доводя его до уровня доверительности.

Действие данного закона позволяет создавать общественно-психологическую атмосферу, как в коллективе, так и в организации, устанавливать психологическую совместимость работников в их трудовой деятельности, влиять на занятость и результаты их труда.

Закон сокращающейся предельной полезности отражает взаимосвязь между количеством потребляемого блага и степенью удовлетворённости от потребления каждой дополнительной единицы. Он утверждает, что по мере роста потребляемого блага общая полезность от потребления возрастает, а предельная или дополнительная полезность от потребления дополнительной единицы будет уменьшаться.

Закон полезности (Г. Гессена). Согласно первого закона, автор отмечает, что в ходе индивидуального потребления определённого блага полезность каждого его последующей единицы снижается и при насыщении достигает нуля. Вторым его закон гласит о том, что личность максимизирует свою полезность, когда распределяет имеющиеся у него денежные средства между различными благами так, что достигает равного удовлетворения от последней единицы денег, используемых на каждый из товаров или услуг.

Закон Кейнса – основной психологический закон гласит, что с ростом доходов работника, населения потребность к потреблению падает, и мотивирует к росту сбережения. Данный закон отражает то реальное обстоятельство, что при возрастании дохода, идущего на потребление, всё большая его часть расходуется на покупку дорогостоящих предметов длительного пользования, и, следовательно, некоторое время должно накапливаться. Исходя из этого следует, что за определённым уровнем (порогом) роста доходов индивид переходит от потребителя, тратящего часть дохода на личное потребление, к накопителю.

Закон возвышения потребностей гласит о том, что потребности постоянно изменяются по своей структуре. В каждый конкретный момент времени уровень потребностей превышает возможность их производства. Потребности являются двигательной силой для цикла общественного воспроизводства: производства – распределения – обмена – потребления.

В ходе развития общественного производства растут и видоизменяются потребности. Некоторые из них исчезают, возникают новые, в результате чего круг потребностей расширяется. Возрастает доля социальных, культурных и интеллектуальных потребностей.

Данный закон действует и проявляется как по отношению к общественной системе, так и к совокупности личных потребностей. Для того, чтобы выявить существенные количественные и качественные сдвиги в соотношении различных потребностей В.И. Ленин предложил рассматривать периоды в 50-100 лет (Ленин В.И. ПСС, 5-изд. Т.1, с.101-102).

Закон относительного порога ощущения (П. Бугера, Э. Вебера) выражает постоянство отношения приращение величины стимула (раздражителя) породившее едва заметное изменение силы ощущения (то есть субъективное отражение человеком простейших свойств реальной действительности) к его исходной величине. Данное суждение можно выразить формулой:

$$\Delta C : I_c = K, \quad (1.8)$$

где, ΔC – приращение величины стимула (раздражителя); I_c – исходная величина стимула; K – константа.

Величина, на которую должен измениться стимул (раздражитель), действующего на работника, его органы чувств, чтобы одновременно изменилось и вызываемое им ощущение называется *относительным порогом ощущения*.

Закон неопределённости отклика основывается на психологических явлениях – апперцепции (зависимости восприятия от прошлого опыта субъекта) и наличии стереотипов сознания (устойчивые мнения, оценки, суждения, которые неточно и неполно отражают окружающую действительность и влияют на поведение индивида, создавая явные или скрытые коммуникационные барьеры.

Действие этого закона проявляется так, что разные люди в разное время могут качественно по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Например, на грубость в свой адрес один человек ответит грубостью, другой – смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна.

Если бы не существовало различий во внутренних психических структурах, то на одно и то же воздействие каждый человек реагировал бы одинаково.

Важно понять, что множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние т.д.) серьёзно влияют, а порой и определяют реакции поведения человека в конкретных ситуациях.

Не стоит предполагать, что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо наше действие. Например, руководитель отдаёт распоряжение и надеется, что оно будет исполнено (ожидает определённого отклика). Иногда так и происходит, а иногда – нет.

Если задание выполнено неточно, неправильно или не выполнено, руководитель пытается выяснить у работника причины невыполнения задания, и одновременно анализирует ситуацию. При этом у руководителя и у работника под влиянием апперцепции и стереотипов сознания имеются свои, иногда диаметрально противоположные объяснения неисполнительности. Руководитель может счесть работника бездельником или саботажником, а работник, в свою очередь, может найти множество мотивировок в своё оправдание. Отсюда, и руководитель, и работник совершают ошибку: первый – потому что избрал непригодный способ взаимодействия с работником, второй – потому что избрал неправильный способ защиты.

Закон неадекватности взаимного восприятия. Суть этого закона состоит в том, что человек никогда не может постичь другого человека с той точностью и полнотой, которая была бы достаточной для серьёзных решений относительно этого человека.

Человек всегда находится в состоянии изменения. Известно, что в любой момент времени человек определённого возраста может находиться на разных уровнях физического, физиологического, интеллектуального, эмоционального, нравственного и социального развития.

Человек всегда осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть свои особенности и «слабые места», так как психологически «открытая» личность может стать жертвой чьих-либо манипуляций.

Закон неадекватности самооценки заключается в попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при анализе других людей. Известно, что самооценка часто не бывает адекватной – она всегда либо завышена, либо занижена.

Достаточно часто человек не может дать информацию о себе потому, что не знает себя. А в некоторых случаях он, часто сам того не подозревая, старается показаться не таким какой есть на самом деле, а таким, каким ему хотелось быть в глазах других людей.

Таким образом, человеку свойственно в чём-то себя переоценивать и в то же самое время в чём-то недооценивать, а это, накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя.

Закон самосохранения суть которого заключается в том, что одним из ведущих мотивов, определяющих поведение людей, является сохранение личного статуса, самостоятельности, собственного достоинства.

Прямое или косвенное ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию. Например, на производственном совещании руководитель предложил присутствующим высказаться, по определённому вопросу. Один из присутствующих быстро отреагировал на предложение и сказал что-то не так. Что происходит в этой ситуации со всеми присутствующими? Их сознание моментально переключается с задачи обсуждения на задачу самозащиты, то есть человек невольно начинает думать о том, как бы не оказаться в положении первого выступающего. Он перестаёт решать поставленную задачу и старается угадать позицию руководителя, что снижает творческий потенциал участников совещания, коллективно решающих проблему. Отсюда, несоблюдение данного закона часто приводит к отрицательному результату.

Закон компенсации означает, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно или неосознанно старается компенсировать их усиленной трудовой деятельностью в другой области. Так, при высоком уровне стимулов к данной деятельности или высоких требованиях к работнику недостаток каких-либо способностей к данному виду деятельности возмещается другими способами или навыками и умениями.

Если это происходит неосознанно, то необходимый опыт приобретается методом проб и ошибок. Но если компенсация осуществляется сознательно, то эффект от неё можно увеличить.

Законы развития навыков.

В трудовой деятельности каждый работник руководствуется законами развития навыков. К ним относятся:

- *закон изменения скорости развития навыков*: быстрое при первых повторениях улучшения продуктивности навыков вскоре более замедляется;

- *закон неравномерности развития навыков*: улучшение навыков чередуется с временным ухудшением развития навыков под влиянием ряда внутренних (субъективных) и внешних (объективных) причин, которые влияют на их производительность;

- *закон «плато» в развитии навыков*: временное отсутствие улучшения (или ухудшения) продуктивности навыков. В этом случае требуется перестройка психологической структуры (интересы, желания, ожидания, установки, ценности, потребности) навыков работника, которая обеспечивает последующий прирост навыка (опыта);

- *закон отсутствия предела в развитии навыка*, согласно которого конечное «плато» в развитии навыка всегда может за счет перестройки психологической структуры работника дать некоторое улучшение продуктивности навыка, то есть «нет предела совершенству»;

- *закон угасания навыка*: тенденция деградации в развитии навыка при отсутствии повторений. При возобновлении повторений навык восстанавливается быстрее, чем первоначальное его развитие;

- *закон переноса навыка*: тенденция более быстрого образования навыка в трудовой деятельности человека. Так, подготовка с одного типа техники на другой протекает более быстро, чем первоначальное овладение данным типом техники;

- *закон упражнения*, согласно которому при прочих равных условиях реакция работника на ситуацию пропорционально связана с частотой повторения воздействия данного стимула и силой на его организм;

- *закон готовности*: закон, согласно которому упражнения (повторяющиеся целенаправленные действия) изменяют готовность организма работника к проведению обеспечивающих их нервных импульсов;

- *закон эффекта* гласит о том, что, «любой акт, вызывающий в данной ситуации удовлетворение, ассоциируется с ним так, что если оно вновь появляется, то более вероятным, чем прежде, становится и появление этого акта. Напротив, любой акт, вызывающий в данной ситуации дискомфорт, отщепляется от него так, что когда она вновь возникает, появление этого эффекта становится менее вероятным».

Из этого закона следует, что детерминантами поведения служат не случайные «пробы и ошибки» сами по себе, а вызываемые ими некоторые полярные состояния организма работника («удовлетворение-дискомфорт»).

Таким образом, законы развития навыков проявляются эффективно тогда, когда работнику необходимо знать результат каждого повторения навыков и иметь желание при следующем повторении его улучшить.

Закон – законов, сформулированный И.П. Павловым, гласит о том, что «...мы постоянно видим, как нормальное под вредными разрушительными линиями незаметными переходами превращается в патологическое и как патологическое часто открывает нам, разлагая и упрощая то, что заслонено от нас, слитое и усложнённое в физиологической норме». Так при длительной трудовой деятельности у трактористов-машинистов, водителей автомобилей, кузнецов, операторов компьютеров и других у них развиваются патологии: ревматизм ног, рук и их суставов, опорно-двигательного аппарата, слуха, зрения, дыхания и другие.

Однако, закон-законов имеет более широкое значение, а именно, при изучении ошибочных действий и отклоняющегося поведения работника в

трудовой деятельности и повседневной жизни закон гласит: «Пока закон не нарушается он может не обнаруживать себя».

Рассмотренные выше законы мотивации отражают субъективную и объективную взаимосвязь как в процессе трудовой деятельности работников, так и в их повседневной жизни.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание закона оптимума мотивации (Йоркса-Додсена).
2. Поясните содержание закона «золотого звена».
3. Что отражает закон сокращающейся предельной полезности?
4. Раскройте содержание законов Г.Г. Гессена.
5. В чём заключается сущность основного психологического закона Д.М. Кейнса?
6. Поясните содержание закона возвышения потребностей.
7. В чём заключается особенность закон Бугера-Вебера?
8. Объясните особенности закона неопределённости отклика.
9. Раскройте содержание законов неадекватности взаимного восприятия и неадекватности самооценки.
10. Поясните содержание законов самосохранения и компенсации.
11. Раскройте содержание законов развития навыков.
12. Поясните содержание закона-законов.

2.2 Функции мотивации труда

Функция (лат. *functio* – исполнение, деятельность) – отношение субъектов (людей) и объектов, в котором изменению состояния и свойств одного из них соответствует изменению другого.

В жизнедеятельности человека мотивы выполняют множество функций.

Побудительная функция вызывает и обуславливает активность человека. Данная функция связана с переживанием человека потребностного состояния, хотя напряжение возникает ещё до формирования мотива, оно не исчезает до тех пор, пока не будет удовлетворена потребность.

Направляющая функция – целенаправленность активности деятельности личности, стремление к равновесию и напряжению, как механизмы динамики мотивов. Хотя потребность и мобилизует энергию в направлении по определённому «руслу», её роль ограничена. Именно мотив направляет энергию человека на конкретный объект.

Смыслообразующая функция – отражение в сознании индивида реальной действительности (личностный смысл), то есть переживание повышенной субъективной значимости для человека какого-либо предмета, действия или события. Во-первых, как только происходит формирование мотива, субъективно значимым для человека становится тот конкретный объект, на который направляется деятельность. Во-вторых, человек начинает оценивать конкретные условия, в которых находится, так как они приобретают для него определённый смысл как благоприятствующие или препятствующие достижению цели. В-третьих, мотив придаёт смысл действиям человека, которому подчинено каждое отдельное действие и позволяет ответить на вопросы – «для чего?», «ради чего?» оно осуществляется, «каков его смысл?».

Объяснительная функция связана с тем, что при объяснении окружающим своего поведения человек указывает именно на мотивы, движущие им, лежащие в основе его действий и поступков.

Защитная функция выполняет мотивировку, то есть рациональное объяснение человеком причин своего поведения путём указания на социально приемлемые для него обстоятельства, побудившие его к определённому действию (поступку).

Стимулирующая функция означает, что её выполнение служит удовлетворению одновременно нескольких потребностей человека. При

этом, один мотив деятельности выступает как ведущий, а остальные – как второстепенные, что означает, удовлетворение одной (наиболее сильной) потребности для человека более важно по сравнению с другими, хотя, они тоже обладают определённой силой. Второстепенные мотивы называют «мотивами-стимулами», так как они дополнительно стимулируют человека к активности.

Регулирующая функция оказывает влияние на то, как осуществляется деятельность и составляющие её действия: на постановку промежуточных целей, на выбор способов их достижения, на планирование последовательности действий, на характер и качество условий их выполнения, на оценку их эффективности.

Отражательная функция связана с тем, что благодаря мотиву в сознании человека «отражаются» потребности и цели, средства и последствия их достижения.

Ориентировочная функция направляет человека на такой выбор поведения, который наиболее приемлем в данной ситуации.

Опосредующая функция опосредует в отношении личности внешние и внутренние побудители к действию, влияющие на поведение.

Мобилизационная функция способствует мобилизации внутренних резервов человека для осуществления деятельности.

Преобразовательная (трансформирующая) функция способствует превращению из одного вида, способа, формы мотивации в другую в зависимости от внешних и внутренних факторов.

Функция контролирования обеспечивается мотивами не прямо, а через механизм коррекции эмоционального поведения. Эмоции оценивают смысл происходящих событий. При несоответствии этого смысла мотивы изменяют общую направленность деятельности личности.

Таким образом, в деятельности человека функции мотивов рассматриваются в роли отдельного вида активности, как воздействие

структуры целостно-го строения с фиксированной внешней формой на окружающую среду.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию функция.
2. Поясните значения смыслообразовательной, побудительной, объяснительной и защитной функций мотивации.
3. Поясните особенности стимулирующей, регулирующей и отражательной функций мотивации.
4. Раскройте содержание ориентировочной, опосредующей и мобилизационной функций мотивации.
5. Дайте пояснение преобразовательной функции мотивации.
6. Поясните содержание функции контроля в мотивации.

2.3 Принципы мотивации труда

Принцип – нравственное начало, основа, основополагающее правило, норма поведения.

Для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы мотивации важно понимание тех ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации. К этим принципам могут быть отнесены:

Принцип рефлексивности. Рефлексия (лат. reflection – отражение) – способность сознательно обращать внимание человека на самого себя, на свои мысли, эмоции и поведение, на результаты собственной активности.

Рефлексия проявляется в следующих видах:

а) *ситуативная рефлексия* – выступает в виде мотивировок и самооценок, обеспечивающих непосредственную включенность субъекта в ситуацию, осмысление её элементов, анализ происходящего. Включает в себя способность субъекта соотносить с предметной ситуацией собственные

действия, а также координировать и контролировать элементы деятельности в соответствии с меняющимися условиями;

б) *ретроспективная рефлексия* – служит для анализа уже выполненной деятельности и событий, имевших место в прошлом;

в) *проспективная рефлексия* включает в себя размышления о предстоящей деятельности, планирование, выбор наиболее эффективных способов её осуществления, а также прогнозирование возможных её результатов.

Принцип тотальной мотивационной обеспеченности предполагает, что в жизни человека отношение познавательного продукта (представления, понятия) к объекту неотделимо от отношения этого продукта к субъекту как источнику мотивационных (доминантных) импульсов.

Нарастающая мощь доминанты как мотива, отмечал А. Ухтомский, не может иметь другого источника, кроме устремлённости организма человека к внешнему миру. «В условиях нормального взаимоотношения со средой организм человека связан с ней интимнейшим образом: чем больше он работает, тем больше он тащит на себе энергии из среды, забирает и вовлекает её в свои процессы» (Ухтомский А., Собр. соч., Т.1, с.306).

Принцип постоянства отражает склонность к одинаковому перцептуальному (ощущаемому) восприятию знакомых объектов, несмотря на изменения в условиях наблюдения. Мотивация работника проявляется максимально и эффективно, если она проявляется не от случая к случаю, а постоянно.

Принцип реальности, сущность которого заключается в том, что человек осознаёт требования окружающей среды и действует таким образом, чтобы ограничить свои импульсивные побуждения в соответствии с текущей ситуацией.

Принцип удовольствия. Принцип, используемый импульсивной и эгоцентричной частью человеческой личности, которая сознательно или

бессознательно стремится удовлетворить желания, несмотря на реальные или нравственные последствия.

Принцип полимотивированности отражает, что на трудовое поведение работников может одновременно влиять множество мотивов. Множественность мотивов предполагает существование определённой связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться компенсаторные отношения. Недостаточная сила одних мотивов может быть уравновешена действием других. Например, не очень интересное задание может быть выполнено в силу высокой оплаты. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работой.

Принцип иерархии характеризует отношение между трудовыми мотивами и поведением работника, когда более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека более важное значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархии трудовой мотивации. Например, для одного работника отношение к труду будет определять заработок, для другого – стремление к власти, для третьего – возможность иметь свободное время для занятий с ребёнком.

Принцип справедливости выражается в оценке справедливости отношений, устанавливающихся между работником и организацией. Любое нарушение равновесия как в пользу организации, так и в пользу работника (недоплата или переплата) будет вызывать возникновение напряжения, которое может выразиться в определённых действиях со стороны работника.

Принцип подкрепления. Поведение или действия работника, вызванные определённой ситуацией или событием, имеют определённые последствия. Если эти последствия являются для него положительными, то в похожих ситуациях работник будет стремиться действовать подобным образом. Если же последствия будут негативными, то работник в будущем

постарается изменить своё поведение, чтобы избежать таких последствий. Например, работник стремится в точности исполнить требования своего руководителя, потому что нарушение этих требований в прошлом наказывалось (выговором, лишением премии, переносом отпуска на неудобное время).

Принцип состязательности (соревнования) характеризует качественные стороны личности, склонного проявлять стремление отличиться, превзойти в каком-либо деле, в трудовой деятельности, что позволяет сэкономить время на выполнение задания с одной стороны и добиться реально приемлемого результата с другой.

Принцип конкретности утверждает, что результаты, за которые вводится поощрение должны быть определены конкретно и быть измеримыми.

Принцип разнообразия выражается в необходимости использовать при поощрении работников как можно более разнообразные формы, сочетая материальные и моральные, индивидуальные и коллективные формы поощрения, персональное и общественное признание заслуг и др.

Принцип дифференциации отражает, что вознаграждение за результаты труда не должны быть стандартными для всех работников, благодаря которым регулируется величина и форма вознаграждения (наказания), как для отдельных работников, так и для групп и подразделений.

Принцип надёжности характеризуется тем, что работник ценит постоянство в труде и должен быть уверен в будущем. Редко, когда работодатель в состоянии гарантировать постоянную занятость. Очень важно, когда желание работника определённое время трудиться в организации, компании совпадает с открыто декларируемой позицией руководства такую возможность ему предоставить.

Принцип безопасности отражает нормальные условия труда и охрану здоровья на рабочем месте, режим труда и отдыха в организации, социальную поддержку и юридическую безопасность.

Таким образом, принципы мотивации тесно взаимосвязаны. Ведь применение одного принципа, взятого изолированно, существенно отличается от применения во взаимосвязи с другими. Другой аспект заключается в том, что в реальной действительности все принципы используются одновременно и необходимо целостное представление об их применении.

Контрольные вопросы

1. Как проявляется принцип рефлексивности?
2. Что предполагает принцип тотальной мотивационной обеспеченности?
3. Охарактеризуйте принципы постоянства, реальности и удовольствия.
4. Раскройте содержание принципов полимотивированности и иерархии.
5. Дайте характеристики принципам справедливости и подкрепления.
6. Поясните сущность принципов состязательности, конкретности и разнообразия, дифференциации и безопасности.

Тема 3. Механизм мотивации труда

Деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами, так как человек включён в систему разнообразных отношений с предметным миром, с обществом, окружающими его людьми и самим собой.

Мотивы проявляются в системном взаимодействии с многими явлениями (факторами, причинами), образуя сложный механизм мотивации деятельности человека.

Механизм – это система мер предназначенная для преобразования одного или нескольких явлений в одно целое.

Под механизмом мотивации следует понимать – как систему, определяющая порядок или последовательность проявления множества процессов (психологических, организационных, правовых, экономических, социальных и др.) по рациональному использованию имеющихся ресурсов с целью удовлетворения человеком потребностями (рис. 1).

Из всех составляющих механизма мотивации главной для человека является **потребность**. Ею называют состояние нужды человека в чём-либо, которой ему недостаёт в его деятельности.

Потребность всегда связана с наличием у человека чувства неудовлетворённости, связанного с дефицитом того, что требуется ему.

Потребность, форма связи живых организмов с внешним миром, источник их активности. Потребность как внутренняя сущностная сила организма побуждает его к осуществлению качественно определённых форм деятельности (активности), необходимых для сохранения и развития индивида и рода.

Потребность выступает как состояние человека, благодаря которому осуществляется регулирование его поведения, определяется направленность мышления, чувств и воли.

Обязательным условием формирования потребностей в той или иной деятельности является опыт, который передаётся человеку от старшего поколения и/или приобретается в процессе реализации других потребностей.

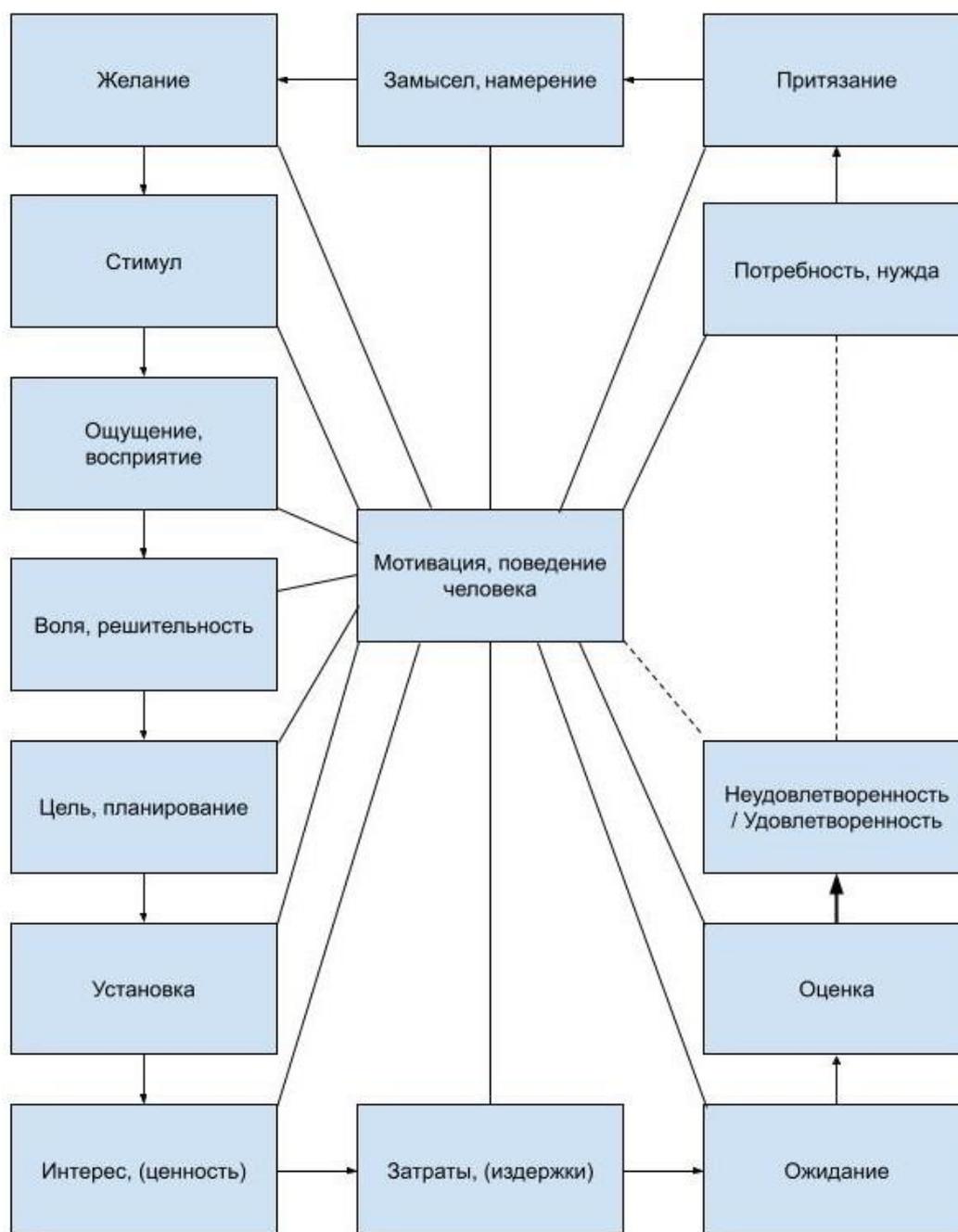


Рисунок 1 – Механизм мотивации деятельности человека

Количество и качество потребностей зависит от уровня их организации, от образа, уровня и условий жизни, от места занимаемого человеком в эволюционной и иерархической лестнице.

Таким образом, потребности человека проявляются в его поведении, влияя на выбор мотивов, которые определяют направленность поведения в каждой конкретной ситуации.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают *притязания*. Они являются следующим звеном механизма мотивации.

Притязания представляют собой привычный, определяющий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания.

Уровень притязаний – практический результат, которого человек рассчитывает достичь в своей деятельности. Он имеет большое значение для лиц, ориентированных на избегание неудач. Существенные изменения в самооценке появляются в том случае, когда сами успехи или неудачи связываются субъектом деятельности с наличием или отсутствием у него необходимых *замыслов* и *намерений*.

Замысел – результат мышления индивида в форме внутренней речи от итога одного мыслительного действия до результата серии заключений (умозаключений). Такой результат мышления может принимать вид идеи.

Идея – чётко осознанная мысль объективной реальности как основа дальнейшего процесса деятельности человека.

Замысел (мышление) может порождать такой результат, какого ни самой действительности, ни у субъекта на данный момент времени не существует. Замысел отражает бытие не только в виде отдельных вещей, явлений и их свойств, но и определяет связи, существующие между ними.

Мышление – это особого рода теоретическая и практическая деятельность, предполагающая систему включённых в неё действий и операций ориентировочно-исследовательского, преобразовательного и познавательного характера.

Теоретическое (абстрактное) понятийное мышление – это мышление осуществляемое человеком в уме, получаемое при помощи чувств, то есть ведётся поиск решения задачи с обсуждением с начала и до конца в уме, пользуясь готовыми знаниями, полученными другими людьми, выраженными в понятийной форме суждений и умозаключениях.

Теоретическое (абстрактное) образное мышление, сущность которого заключается в оперировании образами бывших ранее восприятий. Оно лежит в основе воображении, то есть в форме опосредованного, обобщённого познания.

Наглядно-действенное мышление, представляет собой практическую, преобразовательную деятельность, осуществляемую человеком с реальными предметами. Этот вид мышления широко распространён у работников, занятых реальным производственным трудом, результатом которого является создание конкретного продукта.

Таким образом, замысел (мышление) является высшим познавательным процессом, порождающий активную форму творческого отражения и преобразования человеком действительности посредством принятия решения, связанного с определённым сроком времени. Если исполнение решения откладывается на длительный срок, то в этом случае принято говорить о намерении исполнить принятое решение.

Намерение – это сознательное решение, выполняющее функцию побуждения, планирование поведения и деятельности человека.

Намерение формируется, когда удовлетворение потребности не может произойти непосредственно, а требует дополнительных условий. Побудительной силой намерений является с одной стороны, влияние непосредственной потребности и, с другой, воздействие – интеллектуальной активности, посредством которой работником осознаются средства, позволяющие достичь удовлетворения потребности.

Таким образом, намерение есть стойкая мысль о возможности или необходимости выполнять определённое действие. При дополнении интересом и волевым компонентом намерение становится *стремлением*.

Стремление – настойчивое желание добиться чего-либо, выступающее как мотив деятельности, хорошо осознанной по своей цели, с которой стойко связан, и выраженный волевым усилием для её достижения.

Однако, не всякое стремление к цели носит достаточно осознанный характер. В зависимости от степени осознанности потребностей стремлению сопутствует *желание*.

Желание – это состояние актуализированной, то есть начавшей действовать потребности, сопровождаемое стремлением и готовностью сделать что-либо конкретное для её удовлетворения.

Следует отметить, что не всякое желание приводит к действию. Желание само по себе не содержит активного элемента. Прежде чем желание превратится в непосредственный мотив (а затем в цель), оно оценивается человеком, то есть «фильтруется» через систему ценностей и получает определённый эмоциональный оттенок.

Желание не всегда сразу претворяется в жизнь. У человека иногда возникает сразу несколько несогласованных и даже противоречивых желаний, из которых он не знает, какое из них реализовать.

Следовательно, желание – это возникающее и довольно часто сменяющееся друг друга мотивационное субъективное состояние, отвечающее изменяющимся условиям выполнения действия. На желание, что-то сделать влияет стимул (раздражитель, оплата труда, который является одним из главных звеньев механизма мотивации работника).

Стимул (побудительная причина, толчок) – внешнее воздействие на человека, отражаемое в форме психической реакции. Различными личностями и группами людей один и тот же стимул может отражаться как различные мотивы, а различные стимулы – как одинаковые мотивы.

Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от работника невозможных или неприемлемых действий.

Между потребностью и стимулом, как двумя «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд опосредующих звеньев характеризующий процесс ощущения и восприятия стимула и образование не актуализированного (обычно скрытого или ещё не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращения стимула в определяющий

поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут работником. Психологическое состояние, характеризующееся столкновением нескольких различных побуждений к деятельности, называется борьбой мотивов. Борьба мотивов включает в себя оценку человеком тех оснований, которые говорят за и против необходимости действовать в определённом направлении, обдумывании того как именно действовать.

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

По своему происхождению *ощущение* связано с деятельностью организма человека по удовлетворению его потребностей. Роль ощущений состоит в том, чтобы своевременно и быстро доводить до центральной нервной системы сведения о состоянии внешней и внутренней среды.

Ощущение в своём качестве и многообразии отражает разнообразные виды энергии в виде стимулов-раздражителей (физических, психических, материальных, механических и др.).

Виды ощущений отражают своеобразие тех стимулов, которые их отражают. Однако ощущение возникает не сразу, как только нужный стимул начал действовать. Между началом действия раздражителя и появлением ощущения проходит определённое скрытое (латентное) время, то есть время от появления стимула до начала реакции на него.

Ощущения обладают качественными и количественными характеристиками. Одной из количественных характеристик является абсолютный и относительный порог ощущений.

Для того чтобы в результате действия раздражителя на органы чувств человека ощущение возникло, необходимо, чтобы его стимул достиг определённой величины – есть абсолютный нижний порог ощущения.

Переход от не воспринимаемых стимулов, не вызывающих ощущения, к воспринимаемым, порождающим его, происходит скачкообразно. Так, если воздействие уже достигло порогового значения, то достаточно бывает едва заметно изменить величину стимула, чтобы он из полностью не воспринимаемого превратился в полностью воспринимаемый.

Таким образом, ощущение представляет собой «субъективный образ объективного мира», которое переходит в состояние *восприятия*.

Восприятие выступает как осмысленный синтез разнообразных ощущений, получаемых от целостных предметов, воспринимаемых как целое явление.

Основными свойствами восприятия являются:

а) предметность – способность человека воспринимать мир в форме отделённых друг от друга предметов;

б) целостность выражается не в полностью готовом виде, а мысленно достраивается до некоторой целостной формы;

в) константность – способность человека воспринимать предметы относительно постоянными, независимо от меняющихся условий восприятия;

г) категориальность (осмысленность) проявляется в обобщённом виде, то есть каждый воспринимаемый предмет относится к определённому классу, выражаемый в объёме и содержании.

Восприятие следует рассматривать как интеллектуальный процесс, связанный с активным поиском признаков, необходимых и достаточных для принятия решений.

Последовательность актов, включённых в этот процесс происходит в следующей последовательности:

- во-первых, выделяется комплекс стимулов из потока информации и принимается решение о том, что они (стимулы) относятся к конкретному объекту;

- во-вторых, происходит поиск в памяти аналогичного по составу ощущений комплекса признаков, сравнение с которым позволяет судить о том, что это за объект или предмет;

- в-третьих, воспринятый объект или предмет относят к определённой категории с последующим поиском дополнительных признаков подтверждающих или опровергающих правильность принятого решения;

- в-четвёртых, осуществляется окончательный вывод о том, что это за объект, с приписыванием ему ещё не воспринятых свойств, характерных для объектов одного с ними класса.

Из вышеизложенного следует, что восприятие изменяется под влиянием различных условий жизнедеятельности человека.

Любая деятельность человека всегда сопровождается конкретными действиями, которые могут быть разделены на произвольные и непроизвольные. Главное отличие произвольных действий состоит в том, что они осуществляются под контролем сознания и требуют со стороны человека определённых усилий, направленных на достижение цели. Все отдельные действия, благодаря усилиям сознания, направленным на регулирование поведения сливаются в одно целое в волевою регуляцию или в *волю*.

Воля – это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, выраженное в умении преодолевать внутренние и внешние трудности при совершении целенаправленных действий и поступков.

Воля человека характеризуется определёнными качествами. Прежде всего, принято выделять *силу воли* как обобщённую способность преодолевать значительные затруднения, возникшие на пути к достижению цели. Именно препятствия, преодолеваемые с помощью волевых усилий, являются объективным показателем проявления силы воли.

Другим качеством воли является *целеустремлённость* как сознательная и активная направленность личности на достижение определённого результата деятельности.

Целеустремлённость подразделяют на стратегическую, то есть умение руководствоваться определёнными принципами в трудовой деятельности и оперативную, заключающуюся в умении ставить ясные цели для отдельных действий и не отклоняться от них в процессе их достижения.

Важным качеством воли является *инициативность*, заключающаяся в особенности предпринимать попытки к реализации возникших у человека идей. Для многих людей преодоление собственной инертности является наиболее трудным моментом волевого акта. Сделать первый осознанный шаг к реализации новой идеи может только самостоятельный человек.

Самостоятельность – это характеристика воли, которая непосредственно связана с инициативностью. Самостоятельность проявляется в способности осознанно принимать решения и в умении не поддаваться влиянию различных факторов, препятствующих достижению поставленной цели.

Следует отметить, что инициатива, проявляемая человеком, помимо самостоятельности практически всегда связана с таким волевым качеством как *решительность*.

Решительность проявляется в выборе доминирующего мотива при осуществлении принятого решения, а также в выборе адекватных средств достижения цели.

Важным волевым качеством человека в трудовой деятельности является *последовательность действий*, характеризующая то, что все совершаемые человеком поступки вытекают из единого руководящего принципа, которому он подчиняет всё второстепенное и побочное. Последовательность действий в свою очередь, самым тесным образом связана с самоконтролем и самооценкой.

Имея побуждающую силу, желание и воля работника обостряют осознание *цели* будущего действия и построение для его выполнения *плана*.

Цель – это непосредственно осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью,

удовлетворяющей актуализированную потребность. Как только формируется намерение (интенция) на достижение определённой цели, содержание мыслей направляется на её реализацию. Как правило, субъект не может сразу же приступить к реализации намерения, ему необходимо сначала выработать определённый план.

План – заранее намеченная система деятельности, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения задания. Работник осуществляет *планирование*, при котором создаётся образ потребного будущего, направление и этапы его достижения.

Чаще всего планирование касается двух аспектов. Первый, это определение условий, которые необходимо создать или устранить для того, чтобы в нужный момент действие могло быть инициировано. Второй, по возможности должен быть определён предмет планирования: когда и при каких условиях действие приведёт к осуществлению имеющегося намерения. В случае принятия плана дальнейший путь конкретных действий обеспечивается соответствующей *установкой*.

Установка (направленность к чему-либо) – готовность работника к определённой активности, зависящая от наличия потребности и её удовлетворения.

Установка подразделяется на социальную и трудовую. Установка социальная – состояние готовности работника к определённому восприятию и оценке общественных явлений, процессов, ситуаций, поведению в ней. Установка трудовая – состояние работника во время трудовой деятельности, при котором требуется минимальное нервное напряжение. А.К. Гастев отмечал – «... мы полагаем, что живая человеческая машина может быть налажена, так установлена, что при работе может требоваться минимум нервного импульса» (Гастев А.К., 1973).

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. Её функция в механизме мотивации заключается в превращении идущего от потребности волевого импульса в актуализированный мотив при наличии позитивной установки, либо к консервации, ослаблению или отторжению мотива в случае негативной установки. Установка заключает в себе в концентрированном виде эмоциональный, когнитивный (познавательный, смыслообразующий) и поведенческий компоненты, которые могут быть выражены в разной степени и часто едва уловимы.

Более длительный 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 достаточно сложное звено как когнитивный, рационально-оценочный процесс. Он представляет собой анализ, содержащийся в стимуле информации, соотнесение её с *ценностями, интересами, возможностями и издержками (затратами)*, которые могут появиться в процессе достижения цели.

Ценность - понятие, используемое для обозначения объектов, предметов или явлений, выступающих как значимые в жизнедеятельности общества, социальных групп, трудовых коллективов и отдельных личностей. Каждой личности присуща индивидуально-специфическая иерархия ценностей, которые выступают связующим звеном между общественным и индивидуальным бытием, служат механизмом определяющим индивидуальную жизнедеятельность. В развитии личности ценности выполняют функцию перспективных жизненных целей и мотивов трудовой деятельности, реализация которых создаёт новые объективные формы ценностей.

Ценность рассматривается как атрибут материального или идеального предмета, или как сам предмет (обладающий ценностью или является ценным), то есть как любой значимый предмет или предмет особого рода.

Ценность может проявляться в двух видах. Во-первых, она выступает как общественный идеал (выработанное общественным сознанием с присутствием в нём абстрактного представления об атрибутах в различных сферах общественной жизни). Данные ценности могут быть как общечеловеческими «вечными» (справедливость, красота), так и конкретно-историческими (равенство, демократия). Во-вторых, ценность выступает в виде материальной и духовной форм, то есть является конкретным предметным воплощением общественных, коллективных и личностных идеалов.

Личностные ценности, как правило, характеризуются высокой осознанностью и *интересом*, отражаясь в сознании в виде ценностных ориентаций, выполняющие функцию регулирования социального и трудового поведения.

Интерес (лат. *interest* – иметь значение) проявляется двояко: с одной стороны, как внимание человека, возбуждаемое чем-нибудь значительным или привлекательным для него, с другой – как занимательность, значительность, а также как выгода.

Интерес – это особое мотивационное состояние познавательного характера, которое, как правило, напрямую не связано с какой-либо одной, актуальной в данный момент времени потребностью. Интерес может быть вызван любым неожиданным (или ожидаемым) событием или каким-либо раздражителем (стимулом).

Субъективно интерес проявляется в виде эмоций, которые приобретают процесс познания во внимании к объекту или предмету. Интерес в своём развитии, может превращаться в склонность (т.е. избирательную направленность индивида на определённую деятельность, побуждающая его заниматься) как проявление потребности в осуществлении деятельности.

Интерес различают на непосредственный, вызываемый привлекательностью объекта или предмета, и опосредованный интерес к объекту или предмету как средству достижения цели. Устойчивость интереса выражается в длительности его сохранения и в его интенсивности. Об устойчивости интереса свидетельствует преодоление трудностей в осуществлении деятельности, которая сама по себе интереса не вызывает, но выполнение которой является условием осуществления человеком деятельности. Оценка интереса в конечном счёте определяется его содержательностью и значимостью для личности.

Содержательность и значимость ценности потребности для человека (работника) определяется *издержками (затратами)*

Издержки – расходы, затраты разного рода, неизбежные потери, дополни-тельные усилия израсходованные на потребности.

Затраты – это выраженное проявление затруднений на удовлетворение потребностей. В трудовой деятельности затраты могут быть субъективными (отсутствие понимания, психологический барьер) и объективные (отсутствие или недостаток технических и денежных средств), односторонние или двусторонние (личностные или межличностные отношения). Затраты в производстве делятся на трудовые (затраты живого и овеществлённого – прошлого труда) и материальные (денежные и натуральные, постоянные и переменные, предельные, минимальные и максимальные).

Следующим звеном в механизме мотивации является *ожидание* результата.

Ожидание – это состояние внутреннего напряжения, связанное с направленностью чувств и мыслей на предполагаемое или желаемое появление кого-либо или совершение чего-либо. Оно имеет формы тревожного (кратковременного, долговременного, постоянного) и радостного чувства, в структуру которого входят эмоции удовольствия (неудовольствия) и знание (или не знание) его причин.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определённому поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, могут существенно различаться. Так, в кризисной ситуации, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидание работников значительно ниже, чем в обычное, не «кризисное» время.

Трудовая деятельность человека подвергается оценке и самооценке, которая осуществляется работодателем и самим работником.

Последним и важнейшим звеном в механизме мотивации является *удовлетворённость* или *неудовлетворённость* работника результатами своего труда.

Удовлетворённость – психическое (психосоциальное) явление, отражающее устранение нужды. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворённости работника своим трудом неизбежно приведёт к повышению его продуктивности. Однако, между удовлетворённостью трудом и трудовыми показателями существуют сложные отношения. Многими исследованиями показано, что высокая удовлетворённость трудом действительно оказывает положительное влияние на результаты труда работника. Это связано с тем, что удовлетворённость работника своим трудом улучшает отношение не только к труду, но и к организации, способствует росту трудовой дисциплины и как результат, повышает производительность труда работника.

В то же время, не всегда высокий уровень удовлетворённости автоматически ведёт к более высоким результатам. Высокая удовлетворённость для некоторых категорий работников, может сопровождаться низким уровнем производительности труда, то есть работник довольный своим рабочим местом и своим трудом может трудиться с «прохладцей», не напрягаясь.

Рассматривая связь между удовлетворённостью трудом и трудовым поведением работника, следует обратить внимание и на такие последствия,

как неудовлетворённости трудом. Это проявляется в том, что, чем меньше работник удовлетворён рабочим местом, содержанием выполняемых заданий, психологическим климатом в коллективе, оплатой и условиями труда, тем слабее его связи с организацией (компанией), в которой он трудится. Это выражается в снижении уровня трудовой и исполнительской дисциплины, в повышении склонности к прогулам, и в склонности к увольнению.

Таким образом, механизм формирования мотивации трудовой деятельности есть совокупность связей и отношений, обуславливающих процесс усвоения социальных ценностей, норм, правил поведения, выработку специфических для работника ценностных ориентаций и установок в сфере труда.

На формирование мотивационного механизма оказывают особенности работника (индивида) этнические, национальные, образ, уровень и качество жизни, семья и социальное окружение, возможности и качество общекультурной и профессиональной подготовки к избранному роду деятельности.

Механизм функционирования мотивации раскрывает процесс развёртывания и актуализации потребностей в ходе взаимодействия работника со средой и состоит из ряда компонентов.

Первый – включенность или не включенность в трудовую деятельность. Именно с включенности в трудовую деятельность начинается развёртывание потребностей. Включенность в труд предопределяет структуру ценностей и их соотносительную значимость.

Второй – мотивационное ядро, в котором выделяются три составляющих: ценности труда; практические требования к труду и оценка вероятностей реализации этих требований к конкретной производственной ситуации.

Третий – установка на труд, готовность удовлетворять актуализированные потребности посредством трудовой деятельности.

Четвёртый – оценка качества трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых потребностей работника, которая формируется путём соотнесения ожидания работника с реальными личностными результатами труда.

Пятый – трудовое поведение, превращение внутреннего состояние человека в действие по отношению к социально значимым объектам. Именно это и позволяет рассматривать трудовое поведение как финальный этап функционирования механизма мотивации труда.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «механизм» и «механизм мотивации труда».
2. Перечислите составляющие механизма мотивации труда.
3. Что является основным «двигателем» в механизме мотивации труда?
4. Как проявляют себя притязания, замысел и желания?
5. Что такое стимул и ощущение?
6. Что такое установка, интерес и ценности в трудовой деятельности?
7. Назовите затраты в трудовой деятельности.
8. Как оценить результаты труда работника?
9. Какие факторы влияют на удовлетворение трудом работника?

Тема 4. Классификация мотивов

Классификация (от лат. classis – разряд, класс) система понятий (признаков) деятельности человека, используемая как средство для установления связей между этими признаками.

В зависимости от сферы жизнедеятельности человека мотивы классифицируются по множеству признаков.

По **субъекту** мотивы подразделяются на индивидуальные (личные), коллективные (групповые) и общественные.

По **статусу** мотивы делятся на объективные и субъективные. Объективные отражают положение работника в группе, коллективе, его роль и место в системе межличностных отношений, определяющее его права, обязанности и привилегии. Субъективные отражают работником своего объективного статуса, то есть его понимание и переживание. Он может соответствовать или не соответствовать объективному статусу.

По **объекту** насыщения потребностей мотивы делятся на материальные (уровень доходов) и нематериальные (благодарности, Почётные звания).

По **содержанию** – экономические, социальные, идеологические, духовные, нравственные.

По **видам деятельности** мотивы делятся на познавательно-интеллектуальные, практически-преобразовательные и коммуникативные (связывающие, сообщающие).

По **иерархии** мотивы делятся на общие (система ценностей), частные и ситуативные (удовлетворение частных потребностей в конкретной ситуации).

По **видам** мотивы подразделяются на внутренние, внешние, познавательные и созидательные.

По **типам** мотивы делятся на положительные и отрицательные, нейтральные и сбалансированные.

По **способам** мотивы делятся на нормативные (связанные с законами, правилами, нормами), добровольные (влечение, желание, знания, опыт),

принудительные (наказания, страх, угрозы), произвольные (воля, действия, наблюдения, память), стимулирующие (поощрения).

По **форме** выражения мотивы подразделяются на проактивные и реактивные, благородные, явные и скрытые, высокие и низкие, просоциальные, позитивные и негативные.

По **значимости** мотивы могут быть ведущими и доминирующими, подчинёнными и периферийными (фоновыми). Например, на первом плане – материальная заинтересованность, а на втором – творческая.

По **силе развития** личности мотивы подразделяются на высокий, средний и низкий уровни. Так на определённых этапах развития: становление личности; профессионального развития; гармонического совершенствования; предпенсионного планирования одни и те же мотивы проявляют себя в разной силе.

По **степени интенсивности** мотивы делятся на активные и пассивные (угнетающие). Активные зависят от привлекательности и престижности труда, образования, карьеры, высокого уровня оплаты труда. Пассивные – от неблагоприятных условий труда и отдыха, низкого уровня оплаты труда, слабой правовой защищённости.

По **продолжительности действия** мотивы подразделяются на кратковременные, постоянные и длительные.

По **результативности** мотивы делятся на эффективные (производительные) и неэффективные (не производительные).

По **степени удовлетворённости** мотивы подразделяются на удовлетворённые, слабо или не вполне удовлетворённые и неудовлетворённые.

Таким образом, совокупность мотивов позволяет работнику использовать их как средство для установления связей в трудовой деятельности.

Контрольные вопросы

1. Как делятся мотивы по субъектности и статусу?
2. Как делятся мотивы по объекту насыщения потребности и иерархии?
3. Как делятся мотивы по степени интенсивности и силе развития?
4. Как делятся мотивы по содержанию и видам?
5. Как делятся мотивы по продолжительности и способам?
6. Как делятся мотивы по источникам воздействия и типам?
7. Как делятся мотивы по форме выражения и значимости?
8. Как делятся мотивы по видам деятельности и результативности?
9. Как делятся мотивы по степени удовлетворённости?
10. Дайте определение понятию «классификация».

Тема 5. Виды, способы, формы, уровни и типы мотивации труда

5.1 Виды мотивации труда

Под видом мотивации понимается совокупность особенностей, обладающих рядом признаков, обособленных от других, связанных с определённой деятельностью человека.

В повседневной деятельности человека выделяется несколько видов мотивации.

Внутренняя (интринсивная) мотивация возникает внутри самого человека и связано с содержанием деятельности. Если она интересует человека, то позволяет реализовать его способности, знания, умения, навыки, что является сильнейшим мотивом к продуктивному труду.

Внешняя (экстринсивная) мотивация обусловлена внешними по отношению к человеку обстоятельствами. Внешняя мотивация проявляется в административном, организационном, экономическом, психологическом видах. Административный проявляется через приказ, указание, распоряжение, постановление. Организационный – через условия труда, режимы труда и отдыха в организации. Экономический – через стимулы: заработную плату, премии, льготы, дивиденды, тарифы, цены. Психологические – осуществляются путём разъяснения, убеждения, воспитания, личного примера, морального поощрения, наказания.

Познавательная мотивация – это комплекс внешних и внутренних мотивов индивида, побуждающих его к приобретению знаний об окружающем мире, формирующих его познавательную активность посредством исследовательской, игровой и трудовой деятельности.

Индивидуальная мотивация направлена на поддержание гомеостаза, то есть на постоянство внутренней среды и устойчивость основных физиологических функций организма человека (пища, избегание боли). Это стремление человека как система, воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление внешней среды.

Созидательная (комфортная) мотивация обеспечивает максимальную степень свободы в выборе трудовой деятельности и возможностях самореализации в труде.

Таким образом, деятельность человека активизируется одновременно несколькими видами мотивов, так как он «включен» в систему разнообразных отношений – с самим собой, с окружающими людьми, обществом, с предметным миром.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под видом мотивации?
2. Назовите особенности внешних и внутренних мотивов.
3. Что присуще индивидуальному виду мотивации?
4. Что содержит познавательный вид мотивации?
5. Что обеспечивает человеку созидательная мотивация?

5.2. Способы мотивации труда

Способ мотивации – это порядок действий, приёмы и средства для достижения определённой цели.

Способы мотивации подразделяются на добровольный, целенаправленный (произвольный), нормативный, принудительный, стимулирование.

Добровольный способ мотивации проявляет через побуждение человека к определённому поведению посредством личностных качеств.

Влечение – первичное эмоциональное направление потребности человека в чем-либо. Человек обычно в той или иной степени знает, к чему именно его влечет, но не всегда может дать себе отчёта о причине этого влечения. Возникновение влечения образует начальный этап мотивационного процесса. На смену ему приходит желание, возникающее в результате сознательного решения последовать тому или иному побуждению.

Желание – форма проявления потребности, при которой конкретизирован предмет влечения. Желание человек осознает, как то, к чему он стремится.

Знание – результат процесса познания действительности, отражающий в сознании человека в виде представлений, понятий, суждений, умозаключений. Истинные знания проверяются практикой, позволяющей приобретению опыта.

Опыт формируется не только в процессе деятельности, но и в процессе обучения и воспитания, обобщающие навыки, умения и привычки.

Навыки и умения формируются в процессе выполнения упражнений в конкретных условиях, а *привычки* – на фоне эмоций. Формирование нравственных, трудовых, профессиональных привычек является важнейшей задачей воспитания личности, влияющая на мотивацию и поведение человека.

Целенаправленный (произвольный) способ мотивации – это свойство личности произвольного (преднамеренного) поведения, включающее волевое усилие, действие, внимание, наблюдение и память с целью достижения результата. *Волевое усилие* человека является субъективным компонентом волевого действия.

Волевое действие человека – это элемент осознанной (целенаправленной) деятельности, включающий: «цель-мотив-способ-результат».

Для осуществления деятельности человек использует различные формы внимания.

Произвольное внимание включает волю «...целесообразная воля, выражающаяся во внимании. Чем меньше труд увлекает рабочего своим содержанием и способом исполнения, тем меньше рабочий наслаждается трудом как игрой, физических и интеллектуальных сил» – писал К. Маркс (Маркс К. Соч. Т. 23, с.189).

Непроизвольное внимание привлечено к стимулам, интересам, ценностям.

Интенсивное внимание выражает эффективность мышления, восприятия и ясность сознания в целом.

Концентрированное внимание определяет высокую интенсивность, направленную на один объект.

Направленное внимание отражает полярные качества: внешняя направленность при восприятиях; внутренняя – при мышлении и памяти.

Целенаправленная мотивация проявляется у человека, обладающего наблюдательностью как способностью замечать (фиксировать) в воспринимаемом малозаметные, но существенные для определённой цели «детали», отдельные элементы (действия, движения, приёмы) на ограниченном участке.

На мотивацию и поведение работника влияет его *память*, как форма психического отражения, развивающего на основе генетического и физиологического запоминания, сохранения и последующего воспроизведения и узнавания ранее воспринятого, пережитого или сделанного.

Нормативный способ мотивации побуждает человека к определённому поведению посредством идейного и психологического воздействия: убеждения, внушения, психологического «заражения», информирования.

Убеждение выражается в глубоко осмысленной потребности действовать в соответствии с ценностными ориентациями, органически сливающимися с чувствами и волей человека и получившей для него личностный смысл.

Внушение проявляется в общении, при котором индивид (суггеренд – объект внушения) пассивно и непроизвольно, без обдумывания усваивает идеи, высказанные внушаемым (суггестером), и выполняет без борьбы мотивов его задание.

Психологическое «заражение» проявляется при «массовом» внушении. В данном случае внушающими (суггерендами) являются группы, коллективы или множество (масса) людей.

Информирование выражается в получении сведений, учитываемые по содержанию, объёму, времени, позволяющие работнику взаимодействовать с объектами или субъектами по выполнению задания.

Принудительный способ мотивации основывается на использовании власти посредством принуждения, осуждения, требования, запрещения, наказания.

Принуждение – это способ психологического воздействия при низких или отсутствующих результатах, когда работника заставляют выполнять определённое задание против его воли и желания.

Осуждение является приёмом психологического воздействия на работника, который допускает отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные.

Запрещение обеспечивает тормозящее воздействие на работника, а также ограничивает недозволенность в его поведении (бездеятельность).

Наказание – это способ воспитания и принуждения личности, позволяющее наказываемому понять недопустимость совершенного им проступка. «Разумная система взысканий, отмечал А.С. Макаренко, не только законна, но и необходима. Она помогает оформиться крепкому человеческому характеру, воспитывает чувство ответственности, тренирует волю, человеческое достоинство, умение сопротивляться соблазнам и преодолевать их» (Макаренко А.С., 1958).

Стимулирование – это своего рода раздражитель, вызывающий действие определённых мотивов человека. Отличие стимулов от мотивов заключается в том, что стимулы характеризуют блага, а мотивы – стремление человека получить их.

Для обеспечения активной трудовой деятельности работника используется система стимулов. Данная система включает в себя виды

стимулов и сроки их применения. По видам стимулы подразделяются на *материальные* (денжные, натуральные, трудовые, льготные, социальные) и *нематериальные* (не денежное), по срокам применения – разовые, постоянные, годовые.

Материальное стимулирование – это один из наиболее действенных способов мотивации, позволяющих влиять на поведение и эффективность труда работника.

Материальное стимулирование включает два вида, которые учитывают предмет потребностей. Первый – денежное стимулирование: оплата труда по тарифным ставкам, должностным окладам, доплаты, надбавки, премии, льготы, дивиденды (предмет потребности – деньги). Второй – не денежное стимулирование – жильё, путёвки (предмет потребности – набор жизненно важных для работника благ).

Нематериальное стимулирование является повышенным интересом работника к выполнению служебных обязанностей через творческое стимулирование (самосовершенствование, самовыражение, самореализация, повышение квалификации), организационное стимулирование (участие в делах организации по решению проблем социального и экономического характера), корпоративную культуру (свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых её миссией и стратегией развития и совокупность социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников).

Таким образом, вышеуказанные способы мотивации являются прямыми, то есть непосредственно действующие на поведение работника в его трудовую деятельность.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «способ мотивации».
2. Какие личностные качества включает добровольная мотивация?
3. Как проявляет себя целенаправленный способ мотивации?

4. Раскройте содержание нормативного способа мотивации.
5. Как проявляет себя принудительный способ мотивации?
6. Как влияет стимулирование на мотивацию труда работника?

5.3. Формы мотивации труда

Форма (лат. forma – образец) внешнее выражение какого-либо содержания и/или установленный образец чего-либо.

В повседневной деятельности человека мотивы проявляются в различных формах.

Открытые мотивы проявляются как благородные, высоконравственные и честные. **Скрытые** мотивы могут иметь другое проявление, например, избегать откровенности.

Реактивные формы мотивов проявляются, когда поведение не только побуждается, но и определяется обстоятельствами. Мотив-реакция, объяснение побуждения внутренними или внешними обстоятельствами.

Проактивные формы выражаются тогда, когда человек рассматривает обстоятельства, но делает свой свободный выбор. Основание его выбора, его замысел, главная цель и, возможно, выгода.

Высокие формы мотивов связаны с направленностью на помощь другим за свой счёт (готовность к самопожертвованию, альтруизм). **Низкие** – направлены на себя за счёт других (зависть, ненависть).

Смыслообразующие формы мотивов, проявляют себя в побуждении деятельности человека, которые придают ей личностный смысл

Мотив **саморазвития** как форма проявляется в движении вперёд. Такое движение формирует ожидание, предвидение новых ощущений и впечатлений. Когда удаётся актуализировать у работника мотив саморазвития, увеличивается сила его мотивации к деятельности.

Мотив **самоутверждения** как форма связан с чувством собственного достоинства, честолюбием, самолюбием. Человек пытается доказать окружающим, что он чего-то стоит, стремится получить определённый

статус в коллективе, обществе, желает, чтобы его ценили и уважали. Стремление к самоутверждению является существенным мотивационным фактором, который побуждает человека интенсивно трудиться и развиваться.

Просоциальные формы мотивов связаны с осознанием общественного значения деятельности, с чувством долга, ответственностью перед группой, коллективом или обществом. В случае действия просоциальных форм мотивов, происходит идентификация индивида с группой. Человек не только считает себя членом определённой социальной группы, не только отождествляется с ней, но и живёт её проблемами, интересами и целями.

Мотив **присоединения (аффилиации)** характеризует стремление к установлению и поддержанию отношений с другими людьми. Индивид может общаться и потому, что пытается уладить свои дела, установить полезные контакты с необходимыми ему людьми с целью поиска дружбы, деловых отношений со стороны партнёра по общению.

Негативная форма мотивов – это побуждения, вызванные осознанием возможных неприятностей, неудобств, наказаний, которые могут последовать в случае невыполнения своих обязательств. В случае действия негативной формы мотивации человека побуждают к деятельности страх перед возможными неприятностями или наказанием и стремлением их избежать.

Формы негативной мотивации разнообразны: словесное (вербальное) наказание (замечание, выговор); материальные санкции (штраф, лишение премий, льгот, привилегий); социальная изоляция (игнорирование, пренебрежение, неприятие группой, социальный остракизм, то есть преследование, изгнание, отвержение личности из общества); физическое наказание; лишение свободы. Негативная форма мотивации тем сильнее влияет на человека, чем больше его уверенность в неизбежности наказания.

Таким образом, негативная форма мотивации достаточно сильный фактор, который способен побуждать человека к деятельности, однако не лишённый многих недостатков и нежелательных последствий.

Контрольные вопросы

1. Как проявляют себя открытые и скрытые формы мотивов?
2. Поясните сущность реактивных и проактивных форм мотивов.
3. Что содержат высокие и низкие формы мотивов?
4. В чем заключается особенность смыслообразующих форм мотивов?
5. Поясните содержание мотивов самореализации и самоутверждения?
6. Поясните сущность мотива присоединения (аффилиации).
7. В чем заключается особенность просоциальных форм мотивов?
8. Каким образом проявляет себя негативная форма мотивов?

5.4. Уровни мотивации труда

Уровень мотивации – это степень величины, определяющая развитие и значимость человека в его жизнедеятельности.

В рамках системного подхода к мотивации особое внимание следует уделять тому, как разные уровни мотивации влияют на труд работника.

Мотивация работника проявляется на трёх уровнях: личностном (индивидуальном), групповом (коллективном) и организационном, каждый из которых имеет свои особенности.

На **личностном** (индивидуальном) уровне осуществляется сиюминутная, краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная мотивация работника.

Особенностями мотивации на личностном уровне являются: во-первых, потребностями работника продать своё право на труд работодателю для обеспечения материальных и моральных условий жизнедеятельности; во-вторых, потребностями работодателя в привлечении, удержании и использовании потенциала работника для достижения целей.

Относительно конкретного работника выделяют; умеренно-высокий, умеренно-средний и низкий уровни мотивации.

Умеренно – высокий уровень мотивации, это состояние, в котором работник испытывает желанное достижение высоких результатов без стресса и чрезмерной критики.

Умеренно-средний уровень мотивации, это состояние, в котором работник всегда идёт вперёд, несмотря на трудности и преграды для достижения цели.

Низкий уровень мотивации, это состояние, при котором работник часто испытывает отсутствие интереса к труду из-за недостаточной обратной связи, несоответствии ожиданий с оплатой, чувства его недооценённости.

На основе результатов исследований Н.А. Дривольская и А.Ф. Поличевская предложили четыре уровня мотивации работников.

Первый – **отторжение**, при котором достижение соответствующих целей или выполнение соответствующих действий неприемлемых для работника (нулевое значение мотивации).

Второй – **недостаточная мотивация**, работник в принципе заинтересован в совершении соответствующих действий, однако без дополнительного побуждения.

Третий – **достаточная мотивация**, уровень мотивации работника достаточен для того, чтобы выполнить те или иные действия благодаря наличию внутреннего и/или внешнего побуждения.

Четвёртый – **естественность**, совершение соответствующих действий естественно для работника (Дривольская Н., Поличевская А., 2017).

Для желания трудиться, А. Высоцкий сформулировал следующие уровни мотивации.

Первый – **«Деньги»**, нижний уровень мотивации. Работники трудятся исключительно ради денег. Их особенно не интересует, что это за вид деятельности.

Второй – **«Личная выгода»**. На этом уровне работник не «зациклен» на деньгах, но думает о себе. Он заинтересован в карьерном росте, новых связях.

Третий – **«Личная убежденность»**. На этом уровне работник думает в первую очередь, о результатах своего труда и целях организации. Он ставит в приоритет получение качественного продукта.

Четвёртый – **«Чувства долга»**. На данном уровне работник для себя решил, что он просто обязан помогать компании в решении задач для достижения целей.

При переходе с первого на следующий уровень мотивации, работник берёт на себя ответственность, принимает волевое решение и делает выбор, преодолевая трудности.

В жизнедеятельности человека, С. Полукеев предложил девять уровней мотивации.

Первый – **неспособность удовлетворять минимальные потребности**. Человек живёт по принципу «4Д»: доедать, донашивать, деградировать и доживать, то есть уровень нищенского существования.

Второй – **неспособность регулировать потребности** – это тот, кто имеет то, что имеет, а то, что хочет. Ему нечего терять, он останавливается на своём росте, и умирает, теряет всё (уровень бедности).

Третий – **«Жизнь тихого обывателя, адаптированного к среде»**, который всегда доволен собой, «своим обедом и женой».

Четвёртый – **«Стремление к благоустройству жизни без риска»**. Согласно Н. Гумилёву, на этом уровне живут вялые эгоистичные люди, руководствующиеся потребительской идеологией, для которых характерна «обывательская затхлость жизни».

Пятый – **«Поиск удачи с риском»**. Это мир игр на удачу без гарантий, успеха и надежды на «авось» и улыбку «фортуны». С этого уровня мотивации начинают старт коммерсанты и бизнесмены.

Шестой – **«Стремление к идеалу знаний и творчества»**. Для большинства людей трудовая деятельность по профессии, это прежде всего, призвание и самореализация. Здесь, казалось бы, достаточно благополучная

зона творчества, но существует риск не получить признание своего призвания.

Седьмой – **«Стремление к идеалу успеха»** - уровень победителя, который прилагает серьёзные усилия для достижения цели. С этого уровня начинается большой бизнес.

Восьмой – **«Стремление к идеалу победы»**. Люди, ориентирующиеся на этот уровень мотивации, стремятся победить во что бы то ни стало. Это настоящие бойцы, чемпионы.

Девятый – **«Жертвенность»**. Чтобы блистать в зоне победителя нужно платить отказом, отречением или чем-то жертвовать. Пока человек подобен «переполненному сосуду», он не восприимчив ни к чему новому.

Таким образом, переход от одного уровня мотивации к другому является сложным процессом, который требует не только внутренних изменений, ни и адаптации к внешним условиям.

На **групповом** (коллективном) уровне мотивация проявляется в коллективной деятельности. Особенности мотивации на данном уровне следует отметить, прямую связь между индивидуальной ответственностью за конечный результат группы (коллектива) и оценкой вклада каждого работника.

Отсутствие или низкая индивидуальная ответственность и чётких критериев оценки вклада каждого работника группы (коллектива) ведёт к снижению мотивации. Усилению групповой мотивации способствует ряд условий. Во-первых, задания оцениваются группой как трудные, интересные и увлекательные. В этой ситуации работники воспринимают свой вклад как уникальный. Во-вторых, внешнее стимулирование включает особое поощрение для развития коллективной сплочённости и оказание взаимной поддержки. В-третьих, внешнее стимулирование обладает особой ценностью для каждого работника группы (коллектива).

На **организационном** уровне мотивация работников осуществляется с помощью организационно-экономических способов.

Организационный уровень обусловлен организационной структурой управления предприятия (компании), позволяющий выявить зависимость мотивации от сбалансированности должностей, полномочий, обязанностей и ответственности работников.

Важной особенностью мотивации работников на данном уровне является необходимость постоянного регулирования действующих материальных и нематериальных стимулов в соответствии с экономическими и правовыми изменениями.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «уровень мотивации».
2. Назовите уровни мотивации и их содержание относительно конкретного человека.
3. Какие уровни мотивации предложили Н.А. Дривольская и А.Ф. Поличевская?
4. Какие уровни мотивации выделил С. Полукеев?
5. Поясните содержание группового и организационного уровней мотивации.

5.5. Типы мотивации труда

Тип – образ, содержащий характерные, обобщённые черты, какой-нибудь группы людей.

Мотивационный тип – это человек, наделённый какими-либо свойствами, обуславливающие его различия или общность с другими людьми и обнаруживаются в процессе их общения.

Выделяют следующие типы мотивации.

Положительный – трудовая деятельность формируется внутренними (лично-значимыми) мотивами в достигнутых результатах. Условиями для поддержания положительной мотивации являются в большей степени различные поощрения.

Отрицательный – побуждение работника, вызванное осознанием определённых неудобств и неприятностей (избегание неприятностей) со стороны работодателя, руководителя, коллектива.

Альтруистический, характеризуется действиями, осуществляемыми ради блага другого человека без надежды на вознаграждение. Люди с выраженными мотивами альтруизма по собственному желанию (убеждению) осуществляют акты заботы о других людях, без какого бы то ни было расчета или давления со стороны.

Агрессивный, связан с намеренным причинением вреда другому человеку, нанесение ему какого-либо ущерба (морального, материального, физического). Выделяют две тенденции, связанные с агрессией: а) *тенденция к агрессии*, склонность индивида оценивать многие ситуации и действия других людей, как угрожающие ему, и стремление отреагировать на них собственными агрессивными действиями; б) *тенденция к торможению (подавлению агрессии)*, определяется как индивидуальная предрасположенность оценивать собственные агрессивные действия, как нежелательные и непринятые, вызывающие сожаление и угрызение совести.

Сбалансированный (уравновешенный), характеризуется внутренним состоянием и возможностью выстраивать оптимальные взаимоотношения с окружающим миром. Работники такого типа мотивации создают комфортные для себя условия, редко преследуют альтруистические цели. В отношении с другими они готовы отдавать ровно столько, сколько соответствуют их личные установки до тех пор, пока это не отодвигает на задний план их приоритеты.

Социальный, стремится к общению, направленное на общественное окружение (благотворительность, меценатство, спонсорство).

Маргинальный – это индивид, который находится между двумя и более социальными группами, но не принимается ни одной из них в качестве полноправного участника.

Аналитический, характеризует стремление к знаниям и высоким требованиям к себе, способность анализировать информацию и генерировать идеи, независимость и уверенность в собственном мнении.

Эстетический, склонность к впечатлениям, переживаниям и самовыражению (художники, поэты, писатели).

Артистический, стремится «самовыразиться» на творческом поприще, У данного мотивационного типа высоко развито воображение и интуиция. Он независим, гибок, стремится быть индивидуален во всём, от стиля одежды до манеры общения (музыканты, актёры, режиссёры, дизайнеры).

В зависимости от поведения в ходе выполнения трудовой деятельности и лояльности к работодателю С. Бушмин выделил девять мотивационных типов работников.

Гипертимный – активный, общительный работник, проявляющий лояльность не к конкретной личности, а к должности руководителя.

Аустический – лоялен к компании и руководству, обладает высокими профессиональными качествами.

Лабильный – преданный компании, но обладает перепадами настроения.

Демонстративный – редко бывает настоящим профессионалом, меняет виды трудовой деятельности при возникновении ощущения «непризнательности».

Психоастенический – рационален, сообразителен, но не уверен в себе, лоялен к работодателю по моральным соображениям.

Застревающий – теряет лояльность при малейших замечаниях к работе со стороны руководства, не способен прислушиваться к критике.

Комфорный – приспособленец, трудится мало и часто «вполсилы», нуждается постоянно в контроле со стороны руководителя.

Неустойчивый – не обременён моральными принципами, ленив, не обладает деловыми качествами.

Циклоидный – добрый, отзывчивый, но с резкими перепадами уровня работоспособности и настроения, требует индивидуального подхода.

Типологическая модель трудовой мотивации, представленная В.И. Герчиковым, включает пять мотивационных типов работников.

Избегательный (люмпенизированный), ориентирован на минимизацию трудовых усилий и повышенным страхом перед наказанием, Он не стремится к достижению высоких результатов, не проявляет активности, не ориентирован к повышению своей квалификации. Он согласен на низкую или уровни-тельную оплату, лишь бы другие не получали больше его. Чрезмерно зависим от руководителя и принимает это положение как должное.

Инструментальный, характеризуется развитым социальным достоинством, обладает уверенностью в способности обеспечить своим трудом достойные условия жизни для себя и своей семьи.

Профессиональный, предпочитает выполнять инновационные, сложные задания, с которыми может справиться далеко не каждый работник. Отличается стремлением к постоянному самосовершенствованию и развитым профессиональным достоинством.

Патриотический, разделяет цели организации и связывает личный успех с её эффективным функционированием. Готов активно участвовать в реализации стратегических программ, особенно если это будет регулярно подчеркиваться в коллективе.

Хозяйский, характеризуется высокой и добровольно принимаемой на себя ответственностью за порученное дело. Отличается стремлением к максимальной самостоятельности в трудовой деятельности и неприязнью к постоянному контролю (Герчиков В.И., 2001)

В зависимости от индивидуальных особенностей работника, С.А. Шарапова к выше перечисленным мотивационным типам дополнила:

Властный, характеризует власть как самоцель, карьерный рост, максимальная свобода в своей деятельности, минимум контроля.

Идейный, проявляется в готовности трудиться ради общего блага (эколог).

Творческий, осуществляет поиск нового, проявляет полную самореализацию при обеспечении базовых потребностей.

Коллективистский, предпочитает трудиться в команде, несёт ответственность за результаты коллектива (Шарапова С., 2008).

В основе, которой составляет признак использования власти выделяют следующие мотивационные типы руководителей.

«Политик», основным мотивом деятельности выступает потребность во власти, которая конкретизируется в различных по своему содержанию мотивах и с разной степенью актуализируется в определённых обстоятельствах.

Мотивация во власти политика имеет несколько проявлений. Во-первых, чтобы приобрести ощущение своей силы и возможностей, испытывая при этом, чувство личного могущества. Во-вторых, в стремлении контролировать, побеждать и превосходить других людей. В-третьих, в укреплении собственных властных позиций, достижение экономических и социальных эффектов, рост собственного политического профессионализма.

В-четвертых,

в стремлении к эмоциональным контактам, нацеленность на оказание поддержки другим людям и принятия помощи с их стороны. В-пятых, в безопасности, которая требует организации контроля за окружающей социальной средой, субъективном ощущении полноты и масштабности властных ресурсов. В-шестых, в стремлении улучшить своё материальное благосостояние. В-седьмых, в стремлении к самореализации, то есть к раскрытию и осуществлению собственной сущностных сил и способностей.

«Унитарист», ориентируется на полную концентрацию власти в собственных руках, опираясь при этом, на поддержку своих приближенных в единоличном порядке, разрешает проблемы и подавляет сопротивление подчинённых.

«Плюралист», склонен признавать чужое мнение, стремится увязывать собственные интересы с интересами организации. Признаёт позитивные стороны конфликтов, разрешает их в пользу укрепления собственной позиции и в пользу выгоды организации. В конфликтных ситуациях выступает посредником.

«Фасадист», для достижения собственных корыстных целей, склонен манипулировать подчинёнными посредством интриг, лжи, утаивания информации. Реальные проблемы таким руководителем немедленно игнорируются.

«Патерналист», снисходительный диктатор, который подавляет энтузиазм подчинённых, потворствует и щедро награждает своих «протезе», наделяя их полномочиями, но все решения принимает единолично. Он не стремится к творчеству, но создаёт надёжный коллектив лояльных работников.

«Оппортунист», не владеет твёрдыми убеждениями, желает из всех ситуаций извлечь для себя выгоду. Действовать предпочитает расчетливо.

При построении карьеры У. Бреддик выделил шесть мотивационных типов.

«Альпинист». Работник, делающий карьеру сознательно, с полной отдачей внутренних сил. Как правило, проходит все ступени снизу – вверх, отрабатывает всё продвижение. Профессионал своего дела, делает следующий шаг только хорошо закрепившись и подстраховавшись. Полон решимости дойти до вершины и будет «штурмовать» её до победы.

«Иллюзионист». Стремится к высотам и верит в свои силы, но склонен в большей степени использовать благоприятные обстоятельства. Мастер «видимостей», предпочитает казаться в большей степени, чем быть. Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет его использовать. Ждёт самую высокую «волну», которая подняла бы его наверх. Может манипулировать окружающими, не склонен на себя брать

излишнюю ответственность. При более выгодном предложении, без угрызания совести, уйдёт к конкуренту.

«Мастер» с интересом осваивает новые области в своей профессии или смежные профессии. Почувствовав себя уверенно и получив результат может потерять интерес к делу. Продвижение по карьерной лестнице его интересует мало. Главное – интересная и насыщенная трудовая жизнь. Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене деятельности.

«Муравей», трудится строго по задачам, которые должны быть конкретно сформулированы, чтобы не совершить ошибку. Чёткие инструкции, отсутствие свободы выбора и поощрения руководства являются для него лучшей наградой. Как исполнитель очень ценен, профессионал в своём деле.

«Коллекционер», желает достичь «вершин», но слишком долго готовится начать профессиональную деятельность. Имеет несколько дипломов и заканчивает множество курсов обучения, при этом реального трудового опыта, как правило, почти не имеет. Считает, что очень много знает, но не решается приступить к работе, поскольку это может подорвать его внутреннее равновесие и слабую веру в свои силы. Весьма туманно представляет карьерный путь, но очень хотел бы быть руководителем. Денежные притязания его, как правило, гораздо выше его реальной стоимости. Перед продвижением по службе нуждается в адаптационном тренинге.

«Узурпатор», движется по карьерной лестнице, подгоняемый самолюбием, но недоверие к окружающим и склонность к самоугрызению ему очень мешают. Чувствует себя ответственным за происходящее в организации и старается контролировать не только себя, но и соседние подразделения, часто расширяя собственные полномочия. Умеет принимать ответственные решения, но доведением дела до конечного результата должны заниматься его подчинённые. (Бреддик У., 1997).

В системе управления предприятиями, организациями, учреждениями У. Реддин выделил восемь мотивационных типов руководителей.

Администратор, ориентирован на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учётом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных управленческих решений.

Соглашатель, ориентирован в высшей степени на задачи и на отношения в ситуации, но не позволяет воздействовать на себя различными способами «давления» и предпочитает его минимизировать.

Доброжелательный автократ, применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую на отношения в ситуации. Он знает, чего хочет, и знает, как добиться этого не, вызвав обиды у подчинённых.

Автократ, ориентирован в высшей степени – на задачи, и в наименьшей степени на – ситуации. Он не уверен в работниках, невежлив с ними и заинтересован только в текущих делах.

Прогрессист, ориентирован в высшей степени на отношения, и в наименьшей степени только на задачи и ситуации. Он полностью доверяет подчинённым и озабочен развитием их как личностей.

Миссионер, ориентируется в высшей степени на отношения и в меньшей – на задачи. Он заинтересован в первую очередь в гармонии, то есть в согласованности и единодушии.

Бюрократ, ориентирован в наименьшей степени на задачи и отношения в ситуации, в которой приемлемо такое поведение. Он заинтересован в правилах и процедурах как таковых и стремится контролировать ситуацию для собственной выгоды.

Дезертир, ориентирован в наименьшей степени на задачи и отношения в ситуации. Такой руководитель проявляет пассивность в управленческой деятельности.

По отношению к окружающим, М. Эйхбергер выделил несколько мотивационных типов руководителей.

Патриарх – профессионал в своём деле, уверен в том, что он один обладает максимальным количеством компетенций, нуждается в беспрекословном повиновении. Несмотря на высокий уровень авторитарности, он в коллективе пользуется любовью и признанием.

Деспот – авторитарен, компрометирует своих работников перед окружающими, проявляет излишнюю требовательность, либо одиночество.

«Боец – одиночка», характеризуется «отгораживанием» от коллектива, неохотно предоставляет информацию, избегает частых контактов с окружающими. Не терпит длинных бесед, деловые предложения предпочитает просматривать в письменном виде. Негативно относится к критике в свой адрес и обсуждению собственных решений. Его внимание привлекает упорный труд, а также просьбы об оценивании результатов деятельности.

«Железная леди», характеризуется как «холодная», авторитарная и самоуверенная, чувствует собственную силу и противится обсуждению собственных проблем, считая это малоэффективным. Щедра на наказания в случае невыполнения задания, противится неподчинению. Для привлечения внимания использует наглядную демонстрацию профессиональных успехов. Честолюбива и уверена в себе.

Дилетант. На должности руководителя находится благодаря связям. Не обладая достаточным уровнем компетенций трудится без должных знаний и профессиональной подготовки.

«Старшая сестра». В своей деятельности использует коллективное творчество, дискуссии. Высоко ценит командный дух и деловые компетенции в своих сотрудниках.

В зависимости от ценностных ориентаций и потребностей в трудовой деятельности, И.В. Варфоломеева предложила шесть мотивационных типов.

Спортсмен, проявляет активную и творческую деятельность, обладает лидерскими качествами, целеустремлённый, требователен к себе.

Созидатель, осуществляет спокойную, размеренную трудовую деятельность в «семейной» обстановке в сочетании с качеством.

Жизнелюб, недоверчив, осуществляет постоянный контроль после каждого отсутствия на рабочем месте, самостоятелен в принятии решений.

«**Маниман**», на первом месте деньги как самооценność, аккуратен, точен и аргументирован в изложении информации и отчётности.

Охранитель, осуществляет тотальный контроль, подавляет инициативы, проявляет минимум риска, строго соблюдает правила, инструкции, указания, распоряжения.

Государственник, предпочитает похвалу полезности своего труда, «креп-ко» держится за своё место, требователен к сбору оперативно информации, стремится приносить пользу обществу (Варфоломеева И., 2010).

По видам трудовой деятельности, В. Золотарев выделил следующие мотивационные типы.

Бюджетник - для которого характерно качественное выполнение процесса, а не достижение результата, стабильность и отсутствие «переработок», чёткость в выполнении инструкций.

Денежник – готов трудиться «круглосуточно», чтобы заработать больше. За вознаграждение может находить выход из самых сложных ситуаций. Самостоятелен, требователен к свободе действий. Мотивация для него должна быть прозрачной, достижимой и выгодной.

Статусник – хорошо осознаёт свои заслуги и гордится ими. Старается выглядеть солидно, хорошо себя презентует. Больше всего он ценит уважение к себе. Деньги могут иметь значение, но гораздо важнее то, какой статус, возможности и привилегии они дают.

Результатник – для которого важно быть выше, быстрее, сильнее, преодолевать все преграды и каждый раз подниматься на новые вершины. Трудности его только мотивируют. Ценностью для себя считает решение сложных задач в короткое время, победа и ощущение всемогущества.

Романтик – для которого характерна развитая фантазия, нестандартные подходы, смелость суждений, увлечённость, самоотдача, всегда иметь массу идей, готов следовать за мечтой. Для него важно окружение, соотносить себя с целями и миссией компании (Золотарев В., 2017).

В отношении использования рабочего времени Р. Стюарт выделила следующие мотивационные типы руководителей.

«**Аварийщики**» - рабочий день которых фрагментарен, заполнен множеством эпизодических контактов.

«**Любители дискуссий**» - практически весь рабочий день общаются с окружающими.

«**Писатели**» – в основном заняты составлением и чтением документов.

«**Члены комитетов**» - завсегда на внутренних совещаниях и официальных встречах.

«**Эмиссары**» - большую часть рабочего времени проводят за пределами организации.

В зависимости от психологических качеств индивида, Д. Кейси выделил четыре мотивационных типов руководителей, которым присвоил имена древнегреческого эпоса.

«**Аполлон**» – предпочитает неформальные отношения, стремится решать, как организационные, так и личные проблемы подчинённых, великодушен и дружелюбен.

«**Дионис**» – гибок, мгновенно реагирует на ситуацию, успешно действует в условиях риска и опасности. Не способен выполнять монотонную работу и подчиняться регламенту.

«**Прометей**» – стремится к разработке и осуществлению глобальных стратегий, ориентирован на результат, чрезвычайно погружен в работу, Не умеет расслабляться и требует того же от подчинённых. Не любит объяснять, повторять и общаться с малоинтересными людьми.

«**Этиметей**» (брат Прометея) – старается всё делать, надёжен, склонен к бюрократизму и формализму. Не любит риска. Стремится к стабильности, консервативен, придерживается традиций.

По характеру ориентированности на определённые виды деятельности выделяют руководителей пассивного и активного мотивационного типа.

Руководители пассивного (приспособительного) типа не склонны к риску, не решительны и не самостоятельны, действуют по шаблону. Основная цель их деятельности заключается в сохранении собственной позиции в организации любой ценой. К ним относятся:

Интеграторы – ценят положительный морально-психологический климат, заботятся о порядке, не допускают внутренней конкуренции, сглаживают противоречия и конфликты. Склонны к приспособленчеству.

Люди компании – создают впечатление бурной деятельности. Стараются убедить окружающих в своей незаменимости. Дают советы общего плана, не вмешиваются в реальные процессы. На первое место ставят собственные интересы.

Мастера - тотально контролируют исполнителей, требуют строгого подчинения, пресекают критику в свой адрес. Препятствуют общению и обмену информацией. Боятся нововведений и риска.

Специалисты. Им свойствен высокий профессионализм, дисциплина и порядок, миролюбие, погруженность полностью в работу. Склонны к подчинению и приспособлению. Не препятствуют свободному общению подчинённых между собой.

Руководители активного (инициативного) типа стремятся расширить сферу своего влияния. Они делятся на руководителей, *ориентированных на себя* и *ориентированных на компанию*.

Руководители, *ориентированные на себя*, включают два типа:

- первый – «**Борцы с джунглями**», руководители, желающие иметь безраздельную власть, делят мир на противников и сообщников, стремятся

«уничтожить» конкурентов, используя для этого ресурсы собственных подчинённых;

- второй – «Игроки», особую значимость для них имеет специфика процесса её достижения. Они могут бросать вызов всем подряд, привлекать в своих целях «нужных» людей, стремясь за счет их помощи обойти конкурентов. В ситуации неумения справиться с настоящими проблемами, их деятельность носит разрушающий характер.

Руководители, *ориентированные на компанию*, стремятся к достижению власти с целью реализации значимых преобразований. Быстро реагируют на новшества, творчески подходят к делу, поощряют самостоятельные действия подчинённых. Учитывают конструктивную критику, разумно рискуют и применяют различные способы и методы в трудовой деятельности.

С позиции подхода к руководству выделяют такие мотивационные типы, как «руководители «вчерашнего дня» и современные руководители.

Руководители *«вчерашнего дня»* преимущественно являлись хозяйственниками, которые занимались устранением «сбоев» технологических процессов, снабжением, руководством подчинёнными, при этом не имели права самостоятельно принимать решения.

Современные руководители имеют широкий диапазон свободы действия.

Они ориентированы на инновации и интеграцию организационных, технических и технологических процессов, самостоятельно принимают управленческие решения, склонны к рискам.

С позиции результатов деятельности мотивационные типы руководителей можно разделить на эффективных и преуспевающих.

Эффективные руководители большую часть уделяют работе с информацией, документами и управлением персоналом.

Преуспевающие руководители больше времени уделяют в решении организационных, социально-экономических и политических проблем.

Таким образом, каждый мотивационный тип имеет сильные и слабые стороны, а каждый руководитель, это уникальная личность, обладающая множеством способностей, включающие личные и профессиональные качества. Одни – организаторы, эффективно используют способы развития отношений в группах, коллективах, организациях, Другие способны мотивировать трудовую деятельность по принципу «Делай как я!». Третьи – «вожаки», апеллируют к уважению и решению важных задач, с которыми согласные подчинённые. Четвёртые – «тираны», которые управляют с помощью страха, принуждения, угроз. Пятые – «герои», руководят благодаря тому, они одни могут защитить компанию от опасности и «завоевать им место под солнцем». Шестые, чья власть основывается на любви подчинённых, то есть «повелители», которые исполняют роль отцов. Седьмые – «кумиры», чья власть основывается на личном (осознанном или неосознанном) влечении подчинённых.

Из вышеперечисленных мотивационных типов работников следует, что ни одно обобщение не является окончательным, потому что со временем обнаруживаются новые факты, которые приведут к «разрыву» уже упорядоченной схемы.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «мотивационный тип личности».
2. В чём проявляются отличия положительного, отрицательного и сбалансированного мотивационных типов.?
3. Перечислите особенности альтруистического и агрессивного мотивационных типов.
4. Каково содержание социального, маргинального, эстетического и артистического мотивационных типов?
5. Назовите особенности аналитического мотивационного типа.
6. Поясните типологическую модель трудовой деятельности В.И. Герчикова.

7. Раскройте содержание мотивационных типов руководителей, основу которой составляет признак использования власти.

8. Какие мотивационные типы руководителей выделил У. Редин?

9. Какие мотивационные типы руководителей в отношении к окружающим выделил М. Эйхбергер?

10. Поясните содержание мотивационных типов руководителей по характеру организованности к определённым видам деятельности.

11. Какие мотивационные типы руководителей выделила Р. Стюарт?

12. Какие мотивационные типы руководителей выделил В. Золотарёв?

Тема 6. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности

Человек реализует себя в трудовой деятельности через мотивы. Однако природа мотивов разнообразна и связана с множеством факторов.

Фактор (лат. factor – делающий, производящий) – это движущая сила совершающего процесса или одного из его необходимых условий.

Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности человека подразделяются на факторы, связанные с субъектами и объектами управления. В свою очередь, факторы, связанные с субъектами управления делятся на внешние и внутренние (внутриорганизационные), а факторы, связанные с объектами управления – на объективные и субъективные.

К **внешним** факторам относятся:

Политические – развитие социально-экономической сферы государства и его целостности, направленное на повышение общественной и трудовой активности населения, уровня и качества жизни, удовлетворения потребностей граждан.

Экономические, связаны с производством, обменом, распределением и потреблением продуктов, товаров и услуг. Данные факторы влияют на материальное положение граждан и, в первую очередь, на их совокупный доход (от трудовой деятельности, денежных вкладов, имущества).

Социальные, включают инфраструктуру: жильё, детские дошкольные и школьные учреждения, культурно-бытовые учреждения (дома-культуры, клубы, библиотеки, столовые, магазины, дома-быта), медицинские учреждения (больницы, поликлиники, медпункты), спортивные сооружения (стадионы, спортивные залы и площадки), газификацию, водопроводы, канализацию, связь, дорожную сеть и транспортное обслуживание. Они включают социальное обеспечение граждан в старости, малоимущих и многодетных граждан, а также в случаях болезни и временной нетрудоспособности.

Демографические, напрямую влияют на социально-экономическое развитие страны, на занятость трудовых ресурсов, безработицу, миграцию населения внутри страны, эмиграцию и иммиграцию.

Демографические факторы играют ключевую роль в формировании различных аспектов общества и влияют на политику, бизнес, образование, рынок труда.

Правовые, установленные и охраняемые государственной властью, включающие законодательные нормативно-правовые акты, нормы и правила, регулирующие отношения людей в обществе и регламентирующие хозяйственную деятельность на основе права (конституционного, гражданского, трудового, административного, уголовного, договорного и др.).

Экологические, характеризуют отношения к природной среде и среде обитания людей, а также влияние окружающей среды, таких как, радиоактивное, химическое, биологическое и бактериологическое загрязнение воздуха, воды, почвы, бедствия (пожары, наводнения, землетрясения и др.).

Культурные, характеризуют совокупность бытовых, производственных и общественных норм и ценностей, передача культурных ценностей, предпочтений, мотивов поведения из прошлого в настоящее, из настоящего в будущее.

Организационные, отражают организационную структуру предприятий, фирм, компаний, способы и стили управления.

Технические, характеризуют совокупность средств и предметов труда и производства для создания материальных ценностей. Система технических средств и их использование должна обеспечивать безопасные условия труда.

Технологические, отражают процесс производства конкретного товара, продукта различным способом (ручным, механизированным, автоматизированным, роботизированным, компьютеризированным). Данные факторы непосредственно связаны с профессиональной деятельностью работников и проявляют себя через разделение и кооперацию труда.

Этические, отражают совокупность норм и правил поведения человека в определённой группе, коллективе, организации и обществе в целом.

Национальные, характеризуют исторически сложившиеся устойчивые общности людей, которые образовались в процессе их формирования на определённой территории, литературного языка, культуры, религии, традиций и обычаев.

Институциональные (от лат. institution – наставления, указания), связаны с регулированием отдельных сфер, областей, экономических и общественных отношений. К их числу относят научно-технические, финансовые, инвестиционные, социальные. Примерами институтов в трудовой сфере являются объединения работодателей, профсоюзные образования и их деятельность в рамках социального партнёрства по договорному регулированию вопросов, касающихся трудовой деятельности работников.

Информационные факторы побуждают работника к действию, направляют при осуществлении деятельности, проводят контроль и поддержку соответствующего поведения через СМИ (радио, телевидение, интернет и др.).

Трудовая деятельность человека и его поведение зависит от полноты или не полноты информации, от точности или неточности, противоречивости, однозначности или неоднозначности, чёткости или нечёткости, достоверности или недостоверности, своевременности или несвоевременности. Посредством информации создается конкурентная среда для каждого работника в коллективе, организации, компании и в обществе в целом.

Таким образом, информация, это один из важнейших и значимых факторов, определяющих потребности и поведение человека, является источником знаний, предопределяет процесс развития техники и технологий, приводит к изменению действующих сил внутренней и внешней среды.

Искусственный интеллект (ИИ) – это технология, которая позволяет машинам, требующие от человеческого интеллекта распознавать речь, анализировать изображения, писать тексты, принимать решения.

Искусственный интеллект (ИИ) даёт возможность компьютеру имитировать работу человеческого мозга, анализировать большие объёмы информации.

Например, в образовании - проверять оперативно работы учащихся, в маркетинге – предлагать потребителям подходящие товары, в юриспруденции – обнаруживать и классифицировать документы, на производстве – непрерывно осуществлять сборку конструкций и оптимизировать рабочие процессы.

Искусственный интеллект (ИИ) может снизить количество ошибок человека и развивать социальные медиа, не имеет интуиции, работать на опасных и вредных участках, выполнять монотонные ручные операции круглосуточно.

С появлением искусственного интеллекта мышление человека становится всё более «алгоритмизированным», то есть оно привыкает полагаться на машины, компьютеры для решения многих задач. Это упрощает жизнь, но и создаёт риск утраты самостоятельности в принятии решений. Чем больше мы доверяем ИИ, тем меньше мы тренируем своё критическое мышление, тем сильнее искажаем восприятие реальности, что мешает развиваться эмпатии и договороспособности.

Эмоциональное воздействие ИИ осуществляется через виртуальных ассистентов или чат-боты (автоматизированные программы, которые имитируют общение с человеком в текстовом или голосовом формате), вызывающие у человека ощущения комфорта и поддержки, но могут создавать иллюзию отношений и забывают о важности человеческого контакта.

Искусственный интеллект (ИИ) усиливает страхи человека перед неизведанным перед тем, что он не может контролировать не только

действия, процессы, но и менталитет. Сужается спектр вариантов, расширяется зависимость от рекомендаций. Поведение становится менее спонтанным, более управляемым – неосознанно. ИИ влияет на занятость населения, на спрос и предложение на рынке труда, на сокращение ряда профессий и специальностей.

Внутренние (*внутриорганизационные*) факторы включают общие, частные и специфические.

К *общим* факторам, влияющими на мотивацию человека относятся форма собственности (общественная, частная), форма хозяйствования (государственная, акционерная, кооперативная, крестьянская, фермерская, товарищество, личное подсобное хозяйство и др.), формирующие отношения к трудовой деятельности.

К *частным* факторам относится трудолюбие человека. Трудолюбие – черта характера, заключающаяся в положительном отношении личности к процессу трудовой деятельности, любви к труду, стремлении усердно трудиться, умение организовать свою трудовую деятельность с целью получения стабильно высокой продуктивности и эффективности выполненной работы.

Трудолюбивый человек испытывает удовлетворение от выполненной работы, находит в ней смысл и значимость, что мотивирует его продолжать усердно трудиться независимо от препятствий и трудностей.

К *специфическим* факторам относятся обстоятельства и условия конкретной деятельности: производственные условия, организация, оплата и стимулирование труда, психологический климат в коллективе, степень участия в управлении. Труд престижный, новаторский, с большой долей творческих элементов создаёт предпосылки для побуждения к нему как к высшей ценности.

Факторы, связанные с объектом управления включают объективные и субъективные.

Объективные – внешние побудители, равнодействующие по отношению к любым видам труда и любым типам личности, к ним можно отнести статус, безопасность, комфорт, привилегии.

Для эффективной мотивации труда на предприятиях применяют ранжирование различных форм стимулирования работников. Таким примером является грейдинг. Грейдинг (от англ. grade – ранг, степень) система процедур по проведению оценки и ранжированию должностей. Количество грейдов (рангов) может варьироваться от пяти до двадцати. Каждому грейду (рангу) соответствует определённый должностной оклад, который может периодически пересматриваться.

Существует два подхода к процессу грейдинга. Первый, грейдинг должностей или работ. Оцениваются и ранжируются должности независимо от того, какой именно работник занимает каждую из них. Грейд (ранг) зависит от ценности и важности данной должности для организации (компании). Второй, оцениваются и распределяются по грейдам (рангам) работники персонально. При этом учитывается как ценность выполняемых работ, так и ценность самого работника, которая зависит от степени его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций.

Номинальная заработная плата каждого работника определяется в индивидуальном порядке. При этом для каждого грейда (ранга) существуют рекомендательные величины минимальной и максимальной заработной платы. Данные величины изменяются как во времени, так и в компаниях.

Субъективные факторы отражают особенности и склонности работника, его влечение, чувства (возникающие под влиянием внешних факторов), образование, самоутверждение, способности и наклонности, семейное положение, духовность и нравственность.

Личностные факторы обусловлены индивидуальными потребностями, охватывающие все стороны жизнедеятельности человека. К ним относятся: физиологические (пол, возраст); психологические (характер, здоровье);

психофизиологические (темперамент, биологические потребности), социальные (интересы, ценности, самостоятельность, дисциплинированность).

Таким образом, с целью повышения трудовой активности работников следует наиболее полно учитывать факторы, влияющие на их мотивационную сферу и отношения к труду.

Контрольные вопросы

1. Перечислите внешние факторы, влияющие на мотивацию труда.
2. Перечислите внутренние факторы, влияющие на мотивацию труда.
3. Как влияют политические и экономические факторы на мотивацию трудовой деятельности?
4. Как влияют организационные и правовые факторы на мотивацию трудовой деятельности работника?
5. Как влияют социальные, демографические, культурные и национальные факторы на мотивацию трудовой деятельности работников?
6. Как влияют экологические, технические и технологические факторы на мотивацию трудовой деятельности работников?
7. Как влияют информационные и институциональные факторы на мотивацию трудовой деятельности работников?
8. Перечислите внутриорганизационные факторы и поясните их содержание.
9. Раскройте содержание объективных и субъективных факторов, влияющих на мотивацию труда работника.

Тема 7. Методы и критерии оценки мотивации труда

7.1. Методы оценки мотивации труда

Метод (греч. methods – путь познания, приём освоения) – совокупность, относительно однородных приемов практического или теоретического освоения действительности, подчинённых конкретной задаче.

С целью оценки эффективности управления мотивацией работников используют социологические, психологические и экономические методы.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение работников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать их мотивацию для достижения конечного результата труда, обеспечить рациональные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов.

К числу социологических методов относят социологические исследования, которые служат инструментом в общении с работниками и обеспечивают руководителей и специалистов по управлению работниками необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, расстановке, адаптации, обучении и оценке кадров.

Методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать анкетирование, тестирование, интервьюирование, социометрические наблюдения, опрос, собеседование.

Анкетирование – это метод сбора первичной информации, при котором опрашиваемые (респонденты), один или группа, самостоятельно заполняют вопросник (анкету) для выявления личного мнения и предпочтений, позитивные или негативные отношения по искомой проблеме. Оно может проводиться в виде прессового анкетирования через почту (газеты, журналы), интернет и др.

Тестирование, используется для выявления уровня знаний, умений, навыков, интеллекта.

Интервьюирование – это метод вербально-коммуникативного исследования, осуществляемый с целью сбора информации при проведении разговора между интервьюером (который задаёт вопросы) и отвечающим по заранее разработанному плану.

Опрос осуществляется с целью сбора информации при помощи очного или заочного (по телефону) общения, в письменном или устном виде по конкретной теме.

Собеседование проводится устно с целью получения сведений от работника путём ведения с ним тематически направленного разговора.

Психологические методы – это приёмы исследования, позволяющие получать фактические и достоверные данные об индивиде или группе людей. К ним можно отнести:

Метод поперечных срезов, используется для получения показателей в данный момент времени, например, определение психологической устойчивости работников в стрессовой ситуации.

Лонгитюдный метод, предполагает изучение динамических (поведенческих) изменений работника или группы (коллектива) за определённый период времени в организации, компании.

Комплексный метод, изучает особенности поведения работника с учётом психологических, физиологических, биологических, антропологических характеристик.

Биографический метод, изучает жизненный путь человека, ситуации, которые повлияли на личность и его развитие. Для этого используют различные записи, копии документов, архивные сведения.

Метод наблюдения характеризует целенаправленное восприятие и регистрация поведения исследуемого объекта (работника). Наблюдение проводится в тех случаях, когда вмешиваться в естественный процесс хода событий не рекомендуется или невозможно. Существуют следующие виды наблюдения: полевое (в обычных условиях), лабораторное (в особых условиях), опосредованное и непосредственное, прямое и косвенное,

включенное и не включенное, сплошное и выборочное, систематическое (постоянное) и не систематическое (временное).

Метод психологического эксперимента, в рамках которого экспериментатор создаёт определённые условия и проверяет, как будет реагировать испытуемый. Данный метод имеет несколько видов: *лабораторный* (условия полностью контролируемые исследователем); *естественный* (исследование проводится в обычных условиях; *явный*, где работники знают, что они принимают участие в эксперименте; *скрытый*, где работники не знают, что участвуют в эксперименте).

Метод психологического моделирования используют, когда работник недоступен для непосредственного изучения или какой работник необходим в будущем. В данном случае осуществляется построение психологической модели. Данный метод применяют в нейролингвистической психологии (НЛП), который помогает работнику улучшить организационные способности, расширить границы мышления и развивать более успешные программы.

Для обработки данных используют методы количественного (статистического) и качественного анализа.

Метод количественного (статистического) анализа позволяет осуществлять сбор необходимых данных, в ходе исследования с целью определения влияния множества факторов на психологическую и эмоциональную устойчивость работника.

Метод качественного анализа позволяет получить данные о влиянии различных факторов на здоровье работника. Например, как влияют условия труда (тяжесть, сложность, вредность) на психоэмоциональное или физиологическое расстройства работника, с которыми он чаще обращается в медицинское учреждение.

Экономические методы позволяют выявить влияние факторов производственной среды на трудовую деятельность работников и организации в целом. К ним можно отнести:

Балансовый метод, позволяющий вести сравнение нормативных и фактических показателей деятельности работников на разных уровнях, расчётных и фактических затратах времени и денежных средств на содержание работников. С помощью данного метода даётся оценка результатов деятельности коллектива и основные направления развития организации.

Метод сравнения позволяет существующую организацию и оплату труда сравнить с подобной организацией или с показателями в прошлом периоде.

Нормативный метод предусматривает применение системы норм и нормативов, при помощи которых определяется состав и содержание функций по управлению, численность работников и аппарата управления организации.

К методу нормирования относятся хронография (фотография) рабочего дня, хронометраж, фотохронометраж, самофотография, метод моментных наблюдений. Данный метод позволяет более детально исследовать использование рабочего времени и установить нормы затрат труда: нормы выработки, нормы времени, нормы обслуживания, нормы управляемости, нормы соотношений, нормы тяжести, нормы потребления, которые непосредственно влияют на мотивацию трудовой деятельности работников.

Метод декомпозиции позволяет расчленять сложные трудовые явления на более простые. Так система трудовой человека подразделяется на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции, операции – на приёмы, приёмы – на действия, действия – на движения. Данный метод позволяет выявить поведение работника на каждом трудовом явлении.

Метод функционально-стоимостной, позволяет выявить: затраты на построение, функционирование или совершенствование системы управления работниками, с точки зрения конечных результатов; лишние или

дублирующие функции управления; определить степень централизации и децентрализации управления, численность работников.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития организации с целью выявления множества вариантов совершенствования управления трудовыми и производственными ресурсами. Данный метод мотивирует работников участвовать в решении задач для достижения цели.

Метод обсуждения проводится на основе свободного или запланированного группового обсуждения итогов деятельности работника при наличии заранее установленных измерителей.

Метод «360 градусов». Работник оценивается руководителем, коллегами, подчинёнными. Для этого используются специальные, унифицированные бланки с разными показателями, что позволяет всесторонне оценить трудовую деятельность работника.

Факторно-критериальный метод позволяет оценить результаты деятельности работника (группы, коллектива) через различные критерии и факторы, таких как степень специализации (узкоспециализированные задания, разнородные или широко специализированные), степень самостоятельности (самостоятельное выполнение, под руководством наставника, в соответствии с инструкцией), степень ответственности (за выполнение своего задания, за задание группы, за задание всего коллектива).

Балльно-факторный метод. Оценка деятельности работника проводится по факторам, выраженных в баллах, поэтапно.

На первом, осуществляется анализ содержания работы на рабочем месте или на данной должности.

На втором, определяются факторы, их значимость и разрабатывается балльная шкала.

На третьем, проводится тестирование работников и результаты вносятся в таблицу.

На четвёртом, проводится оценка должностей (рабочих мест), присвоение уровней и подсчёт баллов.

На пятом, осуществляется анализ соответствия должностей существующему уровню заработной платы и корректировка должностных окладов.

На шестом, проводится расчёт грейдов (рангов, уровней).

На седьмом, строится структура должностных окладов.

На восьмом, определяется взаимосвязь результативности и компетентности работника, то есть соответствует ли величина оклада работника с категорией или с профессиональным уровнем.

На девятом, разрабатывается положение о присвоении работникам соответствующих категорий должностных окладов.

Использование данного метода позволяет получить конкурентноспособную унифицированную систему оплаты труда для работников организации, прозрачную и понятную систему карьерного и профессионального роста, оценки деятельности работников в соответствии с их компетенция-ми, которые требуются на данной должности.

Метод «центр оценки» (от англ. Assessment center) включает систему деловых игр, обсуждений, разбор кейсов, экзаменов. Результаты ассесмента (оценки) обязательно обсуждаются с каждым работником. Данный метод способствует налаживать связи с оцениваемыми работниками и формировать благоприятную атмосферу внутри организации.

Таким образом, наибольший эффект в управлении мотивацией труда работников достигается тогда, когда используется множество методов, позволяющих изучать, анализировать и оценивать трудовую деятельность работников.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «метод».
2. Назовите социологические методы и поясните их содержание.

3. Назовите психологические методы и поясните их содержание.
4. Назовите экономические методы и поясните их содержание.
5. Назовите особенности методов количественного и качественного анализа.
6. Поясните особенности факторно-критериального метода оценки работников.
7. Поясните содержание балльно-факторного метода оценки работников.

7.2. Критерии оценки мотивации труда

Критерий (греч. criterion – мерило, показатель оценки) – признак, на основе которого производится оценка по соответствующим показателям действия или деятельности кого-либо.

Критерий оценки работника – это предел, за которым величина показателя будет удовлетворять или не удовлетворять его установленным требованиям.

Оценка трудовой деятельности работников проводится на основе таких принципов как: объективности – отсутствие пристрастности и предубеждений с применением разных приёмов и методов; обоснованности – просты, понятны, доступны; универсальности – охват множества аспектов, характеризующие работника; периодичности – осуществлять оценку деятельности работника регулярно; результативности – по итогам деятельности работника должны приниматься управленческие решения.

Оценка мотивации работника включает *количественные* и *качественные* составляющие.

Количественные составляющие включают организационную и социальную структуру, численность работников, оплату труда, прогулы, текучесть кадров, профессионально-квалификационную структуру, результативность (производительность) труда.

Качественные составляющие включают компетенцию (знания, умения, владения навыками, способы общения и др.) работника, трудовой потенциал (здоровье, нравственность, образование), конфликтность.

Ф. Герцберг, Р. Форд и ряд других специалистов выделили 15 критериев, мотивирующих трудовую деятельность работников.

1. Каждое действие требует осмысления.
2. Радость от труда связана с причастностью к результатам деятельности, к общению с людьми. Работники хотят, чтобы их труд был значимым для других.
3. Каждый работник желает показать свою значимость и проявить свои способности. Он желает принимать участие в управленческих решениях, в которых компетентен именно он.
4. Каждый работник желает выразить себя в труде, узнать себя в результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать и по возможности получить имя своего создателя.
5. Каждый работник имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить организацию своего труда. Он желает реализовать свои предложения и думает, что ими заинтересуются.
6. Каждый работник стремится к успеху.
7. Успех без признания приводит к разочарованию.
8. Работник, который хорошо трудится, вправе рассчитывать на признание и поощрение.
9. Оперативность получения информации работниками является мерилем их значимости в глазах управляющих. Затруднение в получении информации принижает их и снижает готовность к труду.
10. Каждый работник желает получать информацию о качестве своего труда. Она должна быть своевременной, чтобы внести необходимые коррективы в свои действия.
11. Работник отрицательно относится к принятию изменений в его трудовую деятельность без его участия.

12. Любой труд будет лучше выполняться при наличии самоконтроля. Постоянный контроль со стороны не всегда действует приятным образом.

13. Большинство работников стремится получать новые знания.

14. Работники болезненно реагируют, если при получении хороших результатов их еще больше «нагружают» заданиями. Этим способом «убивают» инициативу.

15. Работники стремятся лучше трудиться посредством самореализации.

Для оценки удовлетворённости трудом работников используют перечень показателей, методы (формулы) для расчета, критерии оценки (в баллах или в процентах от базового показателя), периодичность оценивания.

Перечень показателей для оценки удовлетворённости трудом включает:

Условия и безопасность труда – нормальные, оптимальные, допустимые, вредные, опасные.

Организация рабочего места и рабочей зоны – планировка и рациональное размещение оснастки (обеспечение оборудованием, приборами, инструментами, техникой, мебелью), эргономические требования: физиологические (температура, влажность и скорость движения воздуха, вибрация и шум); гигиенические (чистота, освещенность, запылённость, загазованность, токсичность, радиоактивность); антропометрические (приспособление к работнику техники, оборудования, рабочего места).

Организация труда – продолжительность рабочего дня (6, 7, 8 час.), рабочей недели (5, 6 дн.), отпуска; распорядок рабочего дня (время работы и время перерывов, трудовой график (твёрдый, скользящий, гибкий, удалённый), количество смен (одна, две, три).

Оплата труда – повременная (почасовая, дневная, месячная, окладная), сдельная (сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная).

Стимулирование труда – материальное, нематериальное, моральное.

Перспективы роста – профессиональный развитие в рамках конкретного вида деятельности, карьерный рост (повышение в должности).

Отношение руководства и коллектива – открытость общения, коммуникативность, профессионализм, инициативность, организаторские способности, ответственность.

Деятельность профсоюзов – самоуправляющееся общественное объединение работников определённой отрасли, профессиональные группы для защиты и представительства их социальных интересов.

Для получения результатов удовлетворённости трудом работникам предлагается ответить на вышеуказанные показатели и оценить каждый из них от одного до десяти баллов. Оценка показателей будет колебаться от 10 до 100 и более баллов. Такой подход позволит руководителю определить на сколько работники удовлетворены трудом и увидеть, какой или какие показатели необходимо улучшить или изменить.

Для достижения цели, ряд авторов выделяют три «силы», которые воздействуют на работника – самомотивация, стимулирование и активность.

При расчете индекса самомотивации ($I_{см}$) включают такие показатели, как значимость труда ($Z_{т}$), разнообразие труда ($P_{т}$), соответствие труда с конечным результатом ($C_{кр}$), автономность труда ($A_{т}$) и обратную связь ($O_{с}$). Данный показатель можно рассчитать по формуле:

$$I_{см} = (Z_{т} + P_{т} + C_{кр}) / Z_{т} * A_{т} * O_{с} , \quad (1.9)$$

При расчете индекса стимулирования ($I_{ст}$) включают ценность заработной платы ($Ц_{зп}$), которая определяется из соотношения с рыночным уровнем до-хода для данной должности, вероятность выплаты заработной платы ($V_{зп}$), которая колеблется от 0 до 1, ценность затрат труда ($Ц_{зт}$), зависящих от утомляемости на рабочем месте, условий труда, психологического климата в коллективе. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$I_{ст} = [(Ц_{зп} * V_{зп}) - Ц_{зт}] * 100 , \quad (1.10)$$

При расчете индекса активности (I_a) используют уровень поддерживания, подбадривания, психологического «заражения» друг друга в коллективе ($U_{пз}$), который варьируется от 0 до 10. Он рассчитывается по формуле:

$$I_a = U_{пз} * 50 , \quad (1.11)$$

где 50 – величина постоянная (константа).

Общий показатель мотивации работника (I_m) определяется как сумма выше указанных индексов по формуле:

$$I_m = I_{см} + I_{ст} + I_a , \quad (1.12)$$

Представленный расчет показателей целесообразно использовать для оценки мотивации труда специалистов и руководителей среднего и высшего звена, так как достижение цели зависит от их лидерских качеств.

Таким образом, критерии и оценка мотивации труда работников помогает руководителям организаций, предприятий, учреждений, компаний принимать рациональные управленческие решения для повышения эффективности труда в решении поставленных задач и достижения цели.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «критерий».
2. Перечислите принципы оценки деятельности работников.
3. Назовите количественные и качественные составляющие для оценки мотивации труда работников.
4. Перечислите критерии мотивирующие работника в трудовой деятельности, предложенные Ф. Герцбергом, Р. Фордом и другими авторами.
5. Перечислите показатели для оценки удовлетворённости трудом работников.
6. По каким критериям рекомендуется осуществлять оценку мотивации труда специалистов и руководителей организаций, предприятий, компаний?

Тема 8. Способы управления мотивацией труда

Управление мотивацией труда работников осуществляется различными способами.

Под **способом управления мотивацией** понимается приёмы воздействия субъекта управления на объект управления для решения задач и достижения целей.

Основные черты способов управления мотивацией труда:

- реализуются в процессе трудовой деятельности;
- непосредственно связаны с целевым назначением определённого вида трудовой деятельности;
- выступают средством реализации субъектом управления своих полномочий в рамках компетенций;
- адресованы конкретному работнику, группе, коллективу;
- связаны с состоянием объекта управленческого воздействия;
- является оптимальным способом достижения целей в сложившихся условиях;
- нуждаются в правовом опосредовании.

По характеру воздействия способы управления мотивации подразделяются на универсальные и прямые (административные), экономические и социально-психологические.

Универсальные способы управления мотивацией включают убеждение, поощрение и принуждение.

Убеждение – процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, в результате которого идеи, ценности, установки субъекта становятся внутренними идеями, личными установками объекта управления. Сущность данного способа заключается в использовании должностными лицами органов управления различных средств воспитания, разъяснения, пропаганды для формирования необходимого поведения работника.

Элементами убеждения являются овладение вниманием, внушение, воздействие на сознание, оперирование эмоциями, формирование интереса.

Существуют следующие средства убеждения;

- *обучение* – процесс целенаправленного формирования знаний, умений, навыков;

- *агитация* – распространение идей в целях привлечения к активной трудовой деятельности;

- *пропаганда* – распространение и популяризация идей, учений, знаний, в том числе с использованием средств массовой информации;

- *разъяснительная работа* – деятельность по разъяснению содержания конкретных вопросов;

- *критика* – отрицательное суждение и указание недостатков в трудовой деятельности;

- *осуждение неправомерного поведения* – выражение неодобрения, порицания отклоняющегося (девиантного) поведения.

Поощрение – способ воздействия субъекта управления, применяемый к объекту управления при позитивной оценке его деятельности, наличии заслуги в целях побуждения к дальнейшим успехам в трудовой деятельности.

Особенности поощрения:

- является одним из важнейших способов управления мотивацией труда;

- фактическим основанием выступает заслуга, высокие результаты труда;

- является реакцией на прошлое поведение (деятельность) работника;

- имеет конкретного адресата;

- реализуется путём применения конкретных мер поощрения;

- осуществляется в рамках особого административно-поощрительного производства;

- стимулирует дальнейшую активную трудовую деятельность работника.

В зависимости от правовой основы поощрение может быть регламентированным правовыми нормами и не имеющим правового закрепления (публичная благодарность).

По содержанию выделяют такие виды поощрений, как моральное (благодарность, Почётная грамота, занесение на Доску почёта), материальное (денежная премия, ценный подарок), статусное (имеющее правовое положение работника, например, присвоение звания «Почётный или Заслуженный работник»), смешанное (включает как моральное, так и материальное или статусное поощрение, например, присвоение звания Героя Труда России).

Принуждение – это действия, направленные на понуждение лица совершить то, что является для него нежелательным. Оно способно быть чуть ли не преступлением, но также может иметь и правовой характер, то есть совершенно законный и широко применяемый.

Принуждение используется тогда, когда средства убеждения оказываются неэффективными, то есть когда нарушаются требования правовых предписаний, установленных в организации, предприятии, компании, в сфере государственного управления.

Принуждение разнообразно по видам и охватывает:

- предупреждение правонарушений и иных нежелательных для личности явлений (проведение различных организационно-правовых мероприятий – осмотр неисправных механизмов и приостановление их эксплуатации, эвакуация работников из мест стихийного бедствия и др.);
- пресечение правонарушения (законные насильственные действия по прекращению противоправного поведения – задержание правонарушителя, арест, изъятие у него орудий преступлений);
- правосстановление, то есть восстановление ранее нарушенных прав гражданина (возвращение имущества, восстановление доброго имени);
- юридическую ответственность, заключающуюся в возложении на право-нарушителя определённых нарушений (штрафы, лишение свободы).

Принуждение характеризует собой власть на местах и является одним из способов её осуществления для регулирования поведения субъекта в трудовой и общественной жизни.

По своему конкретному содержанию принуждение делится на физическое и психическое.

Мерой физического воздействия обращены к физической (личной или материальной) стороне существования субъекта, в то время как психическое принуждение непосредственно обращено на психику человека. Физическое принуждение строго индивидуализировано, а психическое может быть направлено и на коллектив, хотя и в этом случае оно «рассеивается» по индивидам.

Физическое принуждение выражается в воздействии на общественное положение, имущество, денежные средства работника или коллектив. Воздействуя на эти объекты, можно влиять на их сознание и мотивировать необходимое поведение.

Задача психического принуждения состоит в возбуждении такого мотива поведения, который вступая в борьбу с иными мотивами, должен преодолеть их и склонить работника к требуемому поведению. Как правило, это мотив страха перед неблагоприятными последствиями неповиновения, желания избежать их. С внешней стороны он выражается в воздействии на сознание и волю индивида правовой нормы или акта её применения, содержащих запрет или предписание определённого поведения.

Таким образом, принуждение – это способ осуществления на основе законов должностными лицами и уполномоченными общественными организациями физического, психического и имущественного воздействия в целях защиты личных, общественных и государственных интересов.

Прямой (административный) способ отличает прямой характер воздействия, так как любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Особенности данного способа:

- осуществляет прямое воздействие субъекта на объект управления;
- носит директивный (императивный) характер;
- однозначность (конкретность) указаний;
- широкое применение административных актов;
- реализуется в режиме контрольно-надзорной деятельности;
- обязательность наступления негативных последствий в случае оказания объектом противодействия;
- результат воздействия наступает оперативно, но может и не наступить или исчезнуть в случае прекращения (принудительного) воздействия.

По форме выражения (закрепления) выделяют административно – правовые и административно – организационные способы.

По юридическим свойствам – нормативные и индивидуальные.

По содержанию предписания – обязывающие, управомочивающие, запрещающие, поощряющие.

По характеру регулирования – императивные (категорические), поручительные и рекомендательные.

Административное воздействие осуществляется следующими способами:

- прямыми административными указаниями, которые имеют обязательный характер и адресуются конкретным управляемым объектам;
- установлением норм и правил (принципов), регулирующие деятельность подчинённых, выработкой стандартных процедур административного воздействия;
- контролем и надзором за деятельностью работников, коллективов и организации в целом.

Основой реализации административного способа являются распорядительность и оперативное вмешательство в процесс управления для выполнения поставленных задач.

Административные способы управления мотивацией труда включают три основные группы.

Первая – *организационно-стабилизирующего воздействия* заключается в установлении состава элементов системы управления и устойчивых организационных связей между ними посредством распределения и закрепления определённых обязанностей. К ним относятся нормирование, регламентирование, инструктирование.

Вторая – *распорядительного воздействия*, отражает текущее использование установленных связей и их частичную корректировку при различных изменениях в условиях труда. К ним относятся постановления, приказы, распоряжения, указания, резолюции.

Третья – *дисциплинарного воздействия* предназначены для поддержания постоянства организационных связей посредством дисциплинарных требований и системы ответственности. К ним относятся приказы с объявлением замечания, выговора, строгого выговора, увольнения.

На практике все группы прямого (административного) воздействия на трудовую деятельность работников используются как отдельно, так и совместно, дополняя друг друга.

Экономические способы оказывают существенное воздействие на мотивацию труда работников на основании использования экономических отношений, потребностей и интересов. К ним относятся:

- *прибыль* – результат деятельности хозяйствующего субъекта, часть стоимости прибавочного продукта за вычетом налогов и расходов на производство (продуктов, товаров, услуг);

- *заработная плата*, надбавки, доплаты, премии;

- *кредиты* – передача денег или вещей, обладающих определёнными признаками, на условиях возврата либо отсрочки платежа, как правило, с уплатой процентов за их пользование;

- *лицензия* – разрешение (право) на осуществление вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или физическому для индивидуального предпринимательства;

- *субсидии* – форма финансовой поддержки, предоставляемая государством или другими организациями для поддержания граждан и групп населения в покупке жилья, выплат при рождении ребёнка пособий для многодетных семей;

- *дотации* – финансовая поддержка со стороны государства или организаций малообеспеченных граждан, например, льготы на ЖКХ, выделение денежных средств на проезд, питание, образование и др.;

- *бонусы* – дополнительная выплата, премии, скидки с цены, с арендной платы, подарки, компенсация за опасную работу;

- *социальный пакет* – может включать страховки, подарки детям, компенсация за обучение, повышение квалификации, занятие спортом оплата аренды жилья, путёвки в санатории и др. Выдается соцпакет по желанию работодателя в зависимости от финансовых возможностей компании.

Комплексное стимулирование работников включает в себя три группы ориентиров:

- первая - ориентирование на работников: постановка перед ними чётких и ясных целей и стимулов (например, за перевыполнение норм выработки выплачивается премия); изменение поведения работников при помощи убеждения или наказания с целью улучшения дисциплины; подготовка, переподготовка и повышение квалификации за счёт организации;

- вторая – ориентирование на трудовую активность работников: усовершенствование рабочих мест и расширение сферы обслуживания посредством их рационализации, распределение обязанностей и возложение на них боль – шей ответственности за повышенную оплату; гибкий график режима труда и отдыха, при котором работники могут самостоятельно планировать время начала и окончания рабочего дня; телекоммуникация и домашние офисы (т.е. труд на дому с подключением к офису телефоном, компьютером, интернетом), что сокращает рабочее время на переезды и издержки на содержание рабочего места;

- третья – ориентирование на организацию (компанию) посредством расширения полномочий работников для их участия в повседневных делах организации; участие в управлении по достижению целей и получение вознаграждений за результаты коллективного труда (льгот, бонусов, соцпакетов).

Таким образом, основу данного способа составляет формирование доходов работников в зависимости от их трудового вклада для обеспечения достаточного уровня и качества жизни.

Социально-психологические способы – это способы управляющего воздействия, опирающиеся на законы и принципы социального развития и психологии на уровне производственного коллектива, структурного подразделения (звена, группы), отдельного работника. Они направлены на формирование должного морально-психологического климата в коллективе и организации.

Особенности данного способа:

- управление процессами по формированию кадров и органов управления и имиджа организации;
- управление процессами по формированию единого коллектива, повышение коллективной ответственности и взаимопонимания;
- управление поведением работников по формированию чувства ответственности и гордости за организацию (компанию).

При помощи социально-психологических способов осуществляется комплектование малых групп и коллективов на основе психологической совместимости работников, применение различных способов психологического побуждения работников при найме (отборе, приёме, адаптации) на работу.

Социально-психологические способы подразделяются на несколько групп:

Первая, охватывает способы социального нормирования (правила внутреннего трудового распорядка, внутрифирменного этикета,

дисциплинарного воздействия), регулирования (договоры, взаимные обязательства, отбор и распределение социальных льгот) и морального стимулирования (благодарность, Почётная грамота, звание «Мастер+» и др.

Вторая, включает различные способы воздействия на процесс формирования и развития личности и коллектива, которые основаны на использовании социально-психологического механизма управления, действующего в коллективе и охватывающие формальные и неформальные группы, систему социально-трудовых отношений и др. Данные способы отличаются, прежде всего мотивационной характеристикой, включающей убеждение, внушение, вовлечение, подражание, понуждение и др.

Третья, направлена на регулирование отношений между работниками с помощью отбора, расстановки, адаптации и продвижения кадров. К данным способам относятся комплектование малых групп и звеньев, профессиональный отбор, обучение, переподготовку работников, которые по психологическим характеристикам в большей степени соответствуют требованиям профессиональной деятельности.

Таким образом, правильное и своевременное применение способов управления позволяет рационально и эффективно использовать трудовые ресурсы, мотивировать работников повышать производительность труда и устойчиво развивать организации, предприятия, регионы и страну в целом.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под способом управления мотивацией труда?
2. Назовите основные черты способов управления мотивацией труда.
3. Поясните содержание универсальных способов управления мотивацией труда.
4. Поясните содержание прямого (административного) способа управления мотивацией труда.
5. Поясните особенности групп административного способа управления.

6. Поясните содержание экономических способов управления мотивацией труда.

7. Какие группы ориентиров включает техника комплексного стимулирования работников?

8. Поясните содержание социально-психологических способов управления мотивацией труда.

9. Поясните содержание групп, включённые в социально-психологические способы управления мотивацией труда работников.

Заключение

Мотивация трудовой деятельности работников может быть рассмотрена как отдельный аспект, рассматриваемый в дисциплинах «Управление персоналом», «Менеджмент», «Социальная психология» для направлений подготовки 38.03.02 Менеджмент и 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Вместе с тем, ее можно рассмотреть как значимую социально-экономическую проблему. Важность вопросов влияния на заинтересованность работников в труде особенно повышается в период социальных преобразований.

Знание основ мотивации трудовой деятельности является необходимым условием для осмысления ключевых социально-экономических проблем. В современных российских условиях трудовая мотивация работников приобретает характер задачи общегосударственного уровня, поскольку от отношения граждан к труду зависит не только эффективность функционирования отдельных предприятий, но и устойчивость развития экономики в целом.

Стимулирование творческой активности и профессионального роста персонала во многом определяет потенциал интенсификации производства и повышения его результативности.

В условиях социальных трансформаций особое значение приобретают вопросы воздействия на заинтересованность работников в трудовой деятельности. В связи с этим мотивация труда выступает одной из ключевых сфер научных исследований в рамках социологии, психологии и управленческих наук.

В заключение можно отметить, что данное учебное пособие может быть полезно не только специалистам по управлению персоналом. Много полезного для себя в нем найдут экономисты, социологи, психологи. Учебное пособие предназначено для студентов, бакалавров, магистров, муниципальных и государственных служащих, специалистов и руководителей компаний, организаций, предприятий и учреждений.

Библиографический список

1. Аптер, М. За пределами черт личности: реверсивная теория мотивации/ М. Аптер: пер. с англ. В.С. Хомика. – Луцк, 2004.
2. Асмус, В.Ф. Античная философия: 2-е изд., – М.: Высшая школа, 2000.
3. Бернштейн, Н.А. Назревшие проблемы регуляции двигательных актов //Хрестоматия по курсу «Введение в психологию»/ Ред.- сост. Е.Е. Соколова. – М., 1999.
4. Бернштейн, Н.А. Биомеханика и физиология движений: Избранные психологические труды/ Н.А. Бернштейн; Под ред. В.П. Зинченко, 3-е изд., стер. М.: изд-во МПСИ; Воронеж, 2008.
5. Бреддик, У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 1977.
6. Варфаламеева, И.В. Психотехнология в кадровом менеджменте/ Курс лекций. – М.: 2010.
7. Великие философские учения. – М.: Искусство XXI век, 2005.
8. Гастев, А.К. Как надо работать: Практическое введение в науку организация труда. 3-е изд. – М.: Либроком: УРСС, 2011.
9. Гиппенрейтер, Ю.Б. Введение в общую психологию/ Курс лекций. – М.: ЧеРо, МПСИ, Омега-Л, 2006.
10. Гиппенрейтер, Ю.Б., Романов, В.Я. Деятельность и внимание. – М.: ЧеРо, МПСИ, 2000.
11. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: В 4т. – м.: Рус. яз., 1999.
12. Декерс, Л. Мотивация: теория и практика / Курс лекций. – М.: ГроссМедиа, 2007.
13. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 464с.
14. Еремин, В.И. Использование трудовых ресурсов в сельском хозяйстве. – М.: ГУП «Агропрогресс», 2002. - 264с.

15. Еремин, В.И., Адукова, А.Н., Рокотянская, В.В. Основы государственного и муниципального управления. Учеб. пособие. – М.: Издательство «Перо», 2019, - 311с.
16. Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие/ В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков: под ред. В.И. Еремина. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 272с.
17. Иллюстрированный словарь иностранных слов: /авт.-сост. Е.А. Гришина. – М.: АСТ: Астраль, 2008. – 319с.
18. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб., 2000.
19. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2007. – 512с.
20. Кибанов, А.Я, Дряхлова, И.Б. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 320с.
21. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524с.
22. Кибанов, А.Я. Управление трудовыми ресурсами: Учебник /под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 432с.
23. Кибанов, А.Я. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие /А.Я. Кибанов, Н.А. Баткеева, Г.П. Гагаринская. – Самара: СГТУ, 2018, - 164с.
24. Краткий словарь терминов по психологии и педагогике / авт. сост. В.Т. Юсов, С.И. Янаев. – М.: АЭБ МВД России, 2005. – 73с.
25. Крысин, Л.П. Толковый словарь иноязычных слов. – М.: Эксмо, 2008.
26. Кузанский, Н.Б. Сочинение в двух томах, – М.: 1980.
27. Кузнецова, Н.В. Мотивационный менеджмент: учеб. пособие. – Владивосток.: ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 277с.
28. Лоренц, К. Агрессия /Конрад, Лоренс. – М.: Гимис, 2017. - 707с.
29. Ленин, В.И. ПСС, 5-изд. Т.1, С101 – 102.
30. Магура, М., Курбанова, М. Секреты мотивации или мотивация без секретов // Управление персоналом. – 2007. - №13-14. – 653с.

31. Макаренко, А.С. Соч. Т.5, 1958. С.399.
32. Макклелланд, Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. с.75.
33. Маклаков, А.Г. Общая психология. – СПб.: Питер, 2001. – 592с.
34. Маркс, К. Соч. Т.23, С. 189.
35. Маркс, К. Соч. Т.1, С.629.
36. Маслоу, А. Мотивация и личность, - СПб.: Питер, 2006. – 352с.
37. Мурашов, А. Основные типы руководителей: их характеристики и особенности. УрГЭУ, 2003.
38. Нуркова, В.В. Общая психология: Учебник в 7 т./ под ред. Б.С. Братуся. Т.3. Память. – М.: Изд. Центр «Академия», 2006.
39. Ожегов, С.И, Шведова, Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1977. – 944с.
40. Павлов, И.П. Лекция о работе больших полушарий человеческого мозга// ПСС. 2-е изд., доп. М-Л.: Изд-во АН СССР, 1951. Т.4.
41. Платонов, К.К. Структура и развитие личности/ Отв. ред. А.А. Глотецкий. – М.: Наука, 1968.
42. Психологический словарь / под ред. Зинченко В.П., Мещерякова Б.Г.-2-е изд., – М.: Педагогика-Пресс, 1996. – 440с.
43. Радугин, А.А. Психология и педагогика: учеб. пособие. – М.: 2002. – 257с.
44. Ревкова, Е.Г. Мотивация управленческого труда: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 512с.
45. Ромашов, О.В. Социология труда: учеб. пособие, – М.: Гардарики, 2007. – 447с.
46. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии: В 2 т.–М.: 1989. – Т.2. – С.187.
47. Смирнова, Г.Б. Менеджмент. – М.: Дашкова и К. 2002. – 278с.
48. Соколовская, О.Н. Мотивация профессиональной деятельности: текст лекции/ О.Н. Соколовская: - Ярославль: ЯрГУ, 2014. – 88с.

49. Суренов, С.А. Закономерности мотивации персонала // Управление персоналом. 2002. – №7.
50. Сурков, С.А. Дело на работе: учебник по организационному поведению. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 304с.
51. Тарасевич, Г. Прокрастинация: болезнь века //Русский репортёр: журнал. – М.: Puna Musta Oy, 2014, - №14. – С.20-29.
52. Трифонов, Е.В. Психофизиология человека (Толковый словарь). – СПб.: Питер, 2000. – 336с.
53. Тузова, А.А. Мотивация трудовой деятельности. – М.: МИЭМП. 2010.
54. Ухтомский, А.А. Собр. Соч., Т.1, - С.306.
55. Философский энциклопедический словарь. – М.: Наука, 2000. – 516с.
56. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. – М.: Смысл, 2003. – 860с.
57. Хьел, Л., Зиглер, Д. Теория личности. – СПб.: Питер. 2001. – 608с.
58. Шарапова, С А. Общий менеджмент// Курс лекций. – М.: МГАДА, 2008.
59. Шарапова, С.А. Стратегическое управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: МГАДА. 2008. - 253с.
60. Шапиро, С.А. Циклическая концепция мотивации труда // Труд и социальные отношения. 2012. №6. – С.21.
61. Шахова, В.А., Шапиро, С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006. – 332с.
62. Abraham Maslow. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. No.50 (1943), pp. 370-396.
63. McClelland, D.C. The Two Faces of Power. Journal of International Affairs, vol. 24 (1970), pp. 30-41.

64. Desi, E.L. The psychology of self-determination, Lexington books, Toronto, 1980.
65. Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate? Harvard Business Review, January – February. 1968.
66. Ryan, R.M. and Desi, E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motive. 2000.
67. Vroom, V.H. Work and Motivation (New York, 1964.).
68. Теория и практика менеджмента: учебник для вузов / ответственный редактор А. Н. Петров. — 3-е изд., испр. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 567 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20117-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589447>. — (Дата обращения: 07.01.2026).
69. Теория мотивации МакКлелланда: глубокий анализ и практическое применение [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://smart-inc.ru/blog/teoriya-motivatsii-makklellanda-glubokiy-analiz-i-prakticheskoe-primeneniye/>. — (Дата обращения: 10.01.2026).
70. Теория ERG Клейтона Альдерфера и ее суть в управлении персоналом [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://panor.ru/articles/teoriya-erg-kleytona-alderfera-i-ee-sut-v-upravlenii-personalom/98769.html#>. — (Дата обращения: 10.01.2026).
71. Шкала побудительных мотивов Хаббарда [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.allmotivators.ru/theory/shkala-pobuditelnyih-motivov-habbar-d>. — (Дата обращения: 10.01.2026).
72. HR-portal.ru [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.hr-portal.ru. — (Дата обращения: 10.01.2026).
73. Кадровик [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.kadrovik.ru. — (Дата обращения: 10.01.2026).