

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МАТЕРИАЛЫ

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

для специалистов инвестиционно-строительной сферы

Москва 2009

1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Виды учебной работы	Кол-во часов по учебному плану
1.	Общая трудоемкость дисциплины	72
2.	Аудиторные занятия с преподавателем:	36
	- лекции	16
	- практические занятия	20
3.	Самостоятельная работа	36
4.	Вид итогового контроля	зачет

Цели и задачи изучения курса

Мотивация и ее природа, способы распознавания мотивационных предпочтений и управления ими относятся к той категории явлений, которыми интересуются исследователи самых различных областей знания. Не только теоретики, но и практики (особенно там, где мотивация выступает одним из главных действующих факторов), проводят собственные исследования, выдвигают концепции, разрабатывают рекомендации.

Наиболее весома роль мотивации в двух сферах: учебной и трудовой, причем особую значимость в последнее время обретает мотивация трудовой деятельности. Не удивительно, что количество предложений по проведению различных семинаров, курсов, тренингов по мотивации превышает те же предложения по другим аспектам управления персоналом.

Еще сто лет назад казалось вполне достаточным использовать два мотивирующих фактора для того, чтобы воздействовать на персонал с целью повышения производительности труда. Речь шла о материальном поощрении в виде заработной платой, денежных надбавок и т.п. и приемлемыми, с физиологической точки зрения, условиях труда. Иными словами, считалось, наемному работнику вполне достаточно успеха, позволяющего выживать физически. В последствии мотивирующие факторы дополнились потребностью человека в общественном признании его труда, отсутствии жесткой регламентации трудовых процессов, возможность поддержания неформальных контактов с коллегами. Все это обеспечивало человеку возможность социального выживания и социально-значимого успеха.

Ценности современного мирового сообщества в последние десятилетия претерпели значительные изменения: меняется общество – меняются материальные и идеальные предметы, ради которых человек готов осуществлять деятельность. Развитие информационных технологий ведет к индивидуализации работы, человек все больше времени проводить, общаясь с компьютером, а не с людьми. Уже сейчас видно, что это приводит к снижению роли социальных мотивирующих факторов и повышению мотиваторов, носящих личностно-психологический характер.

Сегодня мотивирующих факторов, задействованных в трудовом процессе, насчитывается двенадцать. В трудовой деятельности люди реализуют множество различных потребностей: материальных, обеспечивающих достойное проживание человека и его семьи, социальных, позволяющих получить общественное признание и

ощутить социальную защищенность, личностных, удовлетворяющих амбиции и интересы. Со временем каждый человек, погружаясь в трудовой процесс, находит для себя те факторы (мотиваторы), которые поддерживают его и помогают трудиться многие годы.

Для кого подготовлена программа по формированию мотивационной компетентности?

Во-первых, для тех, кто занимается персоналом, его отбором, обучением, продвижением по карьерной лестнице и т.п., а это директора и менеджеры по персоналу, начальники отдела кадров, руководители венчурных отделов и другие, Эти специалисты должны быть высоко компетентными в сфере мотивации персонала.

Во-вторых, для тех, кто осознанно стремится к личным достижениям, карьерному и личностному росту. Понимание тонкостей психологического стимулирования с учетом слабо осознаваемых, но реальнодействующих мотивов, позволяет достигать успеха с минимальными затратами, ограждает от ложно понимаемых целей.

Таким образом, курс по формированию мотивационной компетентности рассчитан, в первую очередь, на практиков.

Цели изучения курса:

- Сформировать целостное представление о природе мотивации и мотивирующих факторах.
- Освоить методику выявления мотивационных предпочтений.
- Построить собственный мотивационный профиль.
- Освоить способы стимулирования персонала с различными мотивационными предпочтениями.

Задачи изучения курса:

1. Ознакомление с основными подходами к изучению мотивационно-потребностной сферы человека.
2. Ознакомление с психологическими методами распознавания тех или иных мотивационных предпочтений.
3. Владение понятийным аппаратом, описывающим мотивацию человека.
4. Приобретение опыта построения мотивационного профиля.
5. Приобретение опыта анализа мотивационных профилей с различными ведущими мотиваторами.

В результате изучения курса должны

знать:

- Структуру мотивационной сферы.
- Механизмы формирования потребностей, мотивов и целей.
- Особенности функционирования и проявления мотивации.
- Особенности мотивации трудовой деятельности.
- Природу и основные характеристики мотивирующих факторов.
- Принципы построения мотивационного профиля.

уметь:

- Осуществлять диагностику мотивационной сферы.
- Выявлять ведущие мотиваторы.
- Строить мотивационный профиль личности.

- Интерпретировать результаты тестирования, представленные в мотивационном профиле личности.
- Корректировать мотивационный профиль (собственный или сотрудников) в соответствии с задачами управления (самоуправления).

быть способным к:

- использованию психологического инструментария для решения вопросов мотивации персонала и самомотивации.

Оценка качества освоения учебного материала

Текущий контроль осуществляется путем выполнения учащимися диагностических заданий, вопросов для самопроверки, а также проработки заданий для самостоятельной работы.

Формой ***итогового контроля*** по данному курсу является зачет. Зачет выставляется по результатам компьютерного тестирования, оценивающего уровень усвоения ключевых понятий и основных положений курса, а также письменного задания: интерпретации одного из вариантов мотивационного профиля.

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Раздел дисциплины	Лекции	Практические	Самостоятельная
1.	Раздел I Мотивация трудовой деятельности	6	6	12
2	Раздел II Мотиваторы трудовой деятельности	10	14	24
	Итого	16	20	36

Распределение учебного времени

№ тем	Наименование тем	Количество часов			
		Всего	Из них		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
	Раздел I Мотивация трудовой деятельности	24	6	6	12
1	Структура и составляющие мотивационно-потребностной сферы	8	2	2	4
2	Возрастные мотивационные особенности построения карьера.	8	2	2	4
3	Мотивы и потребности, реализуемые в организации	8	2	2	4
	Раздел II Мотиваторы трудовой деятельности	48	10	14	24
4	Мотиватор: Материальное поощрение	4		2	2
5	Мотиваторы: Интересная работа. Комфортные условия труда	8	2	2	4
6	Мотиваторы: Социальные контакты. Долгосрочные взаимоотношения	8	2	2	4
7	Мотиваторы: Власть и влияние. Признание	8	2	2	4
8	Мотиватор: Креативность	4		2	2
9	Мотиватор: Личные достижения. Самосовершенствование	8	2	2	4
10	Мотиваторы: Структурирование. Инновации.	8	2	2	4
	Итого	72	16	20	36

3.2. Содержание лекционных занятий

Раздел I. Мотивация трудовой деятельности

Тема 1. Структура и составляющие мотивационно-потребностной сферы.

1. Сферы бытия человека
2. От объективной нужды к субъективной потребности
3. Классификация потребностей

4. Потребность как объект и как состояние
5. Закономерности в формировании мотивации.
6. Проявление мотивации в поведении.
7. Характеристики мотивированного поведения.
8. Иерархия мотивов.

Основные понятия:

Нужда
Потребность
Успех
Успешность
Потребность-объект
Потребность-состояние
Мотив.
Мотивация.
Мотивировка.
Смыслообразующие мотивы
Реально-действующие мотивы
Побуждающие мотивы
Поддерживающие мотивы

Тема 2. Возрастные мотивационные особенности построения карьера.

1. Мотивационная основа трудовой деятельности.
2. Начало трудовой деятельности.
3. Становление трудовой деятельности.
4. Расцвет трудовой деятельности.
5. Завершение трудовой деятельности.

Основные понятия:

Карьера
Трудовой потенциал
Возраст

Тема 3. Мотивы и потребности, реализуемые в организации

1. Виды организации.
2. Мотивационное поле организации.
3. Престижность профессии
4. Мотиваторы трудовой деятельности.
5. Мотивационный профиль.

Основные понятия:

Условия труда
Социальные мотиваторы
Психологические мотиваторы
Мотиваторы духовного роста

Раздел II. Мотиваторы трудовой деятельности

Тема 5. Мотиваторы: Материальное поощрение. Интересная работа. Комфортные условия труда

1. Психологические особенности персонала, мотивированного на комфортные условия труда.
2. Проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к комфортным условиям труда.
3. Комфортные условия как показатель социального статуса.
4. Критерии оценки интереса в работе: содержание, способы, общение.
5. Критерии полезности работы.
6. Психологические особенности персонала, мотивированного на интересную и полезную работу.
7. Проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к интересной и полезной работе.

Основные понятия:

Условия труда.
 Социальный статус.
 Стимулирование.
 Материальное поощрение.
 Интересная работа
 Полезная работа
 Трудоголики

Тема 6. Мотиваторы: Социальные контакты. Долгосрочные взаимоотношения

1. Психологические особенности персонала, мотивированного на краткосрочные контакты.
2. Проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к социальным контактам
3. Организационно-психологические особенности современной организации.
4. Психологические особенности персонала, мотивированного долгосрочные взаимоотношения.
5. Проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к долгосрочным взаимоотношениям.

Основные понятия:

Экстраверсия
 Интроверсия
 Социальные контакты
 Долгосрочные взаимоотношения.
 Доверие.
 Делегирование полномочий.

Тема 7. Мотиватор: Признание .Власть и влияние

1. Психологические особенности персонала, мотивированного на признание.
2. Проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к признанию.
3. Правила для выражения признательности
4. Характеристика власти как психологического явления.
5. Психологическое доминирование.
6. Стратегии влияния.
7. Психологические особенности персонала, мотивированного на власть и влияние

Основные понятия:

Признание

Похвала.
Эмоциональная зависимость.
Власть.
Источники власти.
Лидерское поле администратора.
Психологическое доминирование.
Влияние

Тема 8. Мотиватор: Креативность

1. Творческие способности и их востребованность в обществе.
2. Психологические особенности персонала, мотивированного на креативность.
3. Проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к креативности.

Основные понятия:

1. Способности
2. Творчество
3. Креативность

Тема 9. Мотиваторы: Самосовершенствование. Личные достижения

1. Цели самосовершенствования.
2. Психологические особенности персонала, мотивированного на самосовершенствование.
3. Проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к самосовершенствованию.
4. Характеристика власти как психологического явления.
5. Психологическое доминирование.
6. Психологические особенности персонала, мотивированного на власть и влияние
7. Психологические особенности персонала, мотивированного на личные достижения.
8. Проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к личным достижениям.

Основные понятия:

Самосовершенствование
Самоактуализация
Пирамида Маслоу
Организационные цели.
Стремление к успеху
Избегание неудач

Тема 10. Мотиватор: Структурирование. Разнообразие и перемены

1. Потребность в правилах, процедурах и директивах
2. Психологические особенности персонала, мотивированного на структурирование
3. Проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к структурированию.
4. Организационное развитие: подходы и модели.
5. Изменения и управление ими.
6. Сопротивление изменениям.
7. Психологические особенности персонала, мотивированного на инновации.

Основные понятия:

Структурирование

Правила
Процедуры
Директивы
Адапторы.
Агент изменений.
Жизненный цикл компетентности.
Индикатор Киртона.
Инноваторы.

3.3. Практические занятия

Наименование практических работ

Тема. Структура и составляющие мотивационно-потребностной сферы. Анализ результатов самостоятельного выполнения тест-опросника «Мотивационные предпочтения в трудовой деятельности».

Тема. Возрастные мотивационные особенности построения карьера. Групповая работа. Построение возрастной карты мотивационных предпочтений. Построение карьерной карты мотивационных предпочтений. Сопоставление карт.

Тема. Мотивы и потребности, реализуемые в организации. Выполнение тест-опросников и анкет по выявлению мотивационных предпочтений в организации – реальных и декларируемых.

Тема. Мотиватор: материальное поощрение.

Групповая работа. Выявление «плюсов» и «минусов» материального поощрения как ведущего мотиватора.

Тема. Мотиваторы: интересная работа. Мотиватор: комфортные условия труда

Разбор ситуации: объективные и субъективные критерии оценки работы как интересной, полезной, адекватной возможностям и желаниям человека.

Тема. Мотиватор: Социальные контакты. Психологический тип (экстраверсия, интроверсия) и потребность в социальных контактах как форме «легкого» общения.

Мотиватор: Долгосрочные взаимоотношения. Проблема доверия, зависимости, взаимозаменяемости.

Тема. Мотиватор: Власть и влияние.

Деловая игра. Освоение различных способов реализации власти как психологического явления. Деловая игра. Влияние и противодействие влиянию – поиск адекватных способа и приемов.

Мотиватор: Признание Виды признания, определение ранга. Признание и зависимость.

Тема. Мотиватор: креативность.

Выполнение диагностических заданий по определению индивидуальной, групповой уровень креативности. Деловая игра.

Тема. Мотиватор: Личные достижения.

Мотиватор: Самосовершенствование

Тема. Мотиватор: Структурирование.

Освоение правил структурирования. Определение типа организации и стадии ее развития в зависимости от уровня структурированности работы.

Мотиватор: Инновации.

Анализ результатов выполнения тест-опросника «Индикатор Киртона»

3.4. Перечень контрольных мероприятий

3.6. Перечень контрольных заданий.

Текущий контроль осуществляется путем ответов на вопросы и выполнения заданий для самопроверки по материалам лекций, выполнения заданий в процессе проведения практических занятий, а также проработки заданий по самостоятельной работе.

Оценка качества освоения учебного материала.

Задания для самопроверки по материалам лекций.

Тема 1. Структура и составляющие мотивационно-потребностной сферы.

1. Существует ли прямая зависимость между объективной нуждой и субъективной потребностью?
2. В чем различие потребности как объекта и потребности как состояния?
3. Каковы закономерности в формировании мотивации.

Тема 2. Возрастные мотивационные особенности построения карьера.

1. Какова мотивационная основа трудовой деятельности.
2. Существует ли зависимости между возрастом, стадией развития карьеры и мотивационным предпочтением человека.
3. Чем характеризуется расцвет трудовой деятельности.

Тема 3. Мотивы и потребности, реализуемые в организации

1. Перечислите виды организации, различающиеся своими мотивационными предпочтениями.
2. Что такое мотивационное поле организации?
3. Перечислите основные мотиваторы трудовой деятельности.

Тема 5. Мотиваторы: Материальное поощрение. Интересная работа. Комфортные условия труда

1. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного на комфортные условия труда.
2. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного на интересную и полезную работу.
3. Назовите проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к интересной и полезной работе.

Тема 6. Мотиваторы: Социальные контакты. Долгосрочные взаимоотношения

1. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного на краткосрочные контакты.
2. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного долгосрочные взаимоотношения.
3. Перечислите проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к долгосрочным взаимоотношениям.
 - Долгосрочные взаимоотношения.
 - Доверие.
 - Делегирование полномочий.

Тема 7. Мотиватор: Признание. Власть и влияние

1. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного на признание.
2. Дайте характеристику власти как психологического явления.

3. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного на власть и влияние

Тема 8. Мотиватор: Креативность

1. Что такое творческие способности и какова их востребованность в обществе.
2. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного на креативность.
3. Проблемы в организации, порождаемые персоналом, стремящимся к креативности.

Тема 9. Мотиваторы: Самосовершенствование. Личные достижения

1. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного на самосовершенствование.
2. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного на личные достижения.
3. Какие проблемы в организации, могут порождаться персоналом, стремящимся к личным достижениям.

Тема 10. Мотиватор: Структурирование. Разнообразие и перемены

Потребность в правилах, процедурах и директивах

1. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного на структурирование
2. На каких уровнях и почему происходит сопротивление персонала изменениям.
3. Каковы психологические особенности персонала, мотивированного на инновации.

Самостоятельная работа

Вид работы

Тема. Структура и составляющие мотивационно-потребностной сферы.

Выполнения тест-опросника «Мотивационные предпочтения в трудовой деятельности». По результатам самотестирования построить собственный мотивационный профиль. Выделить ведущие и доминирующие мотиваторы.

Тема. Возрастные мотивационные особенности построения карьера.

Разработать собственную возрастную карту мотивационных предпочтений.

Тема. Мотивы и потребности, реализуемые в организации.

Выполнение тест-опросников и анкет по выявлению мотивационных предпочтений в организации – реальных и декларируемых.

Тема. Мотиватор: материальное поощрение.

Определите место мотиватора «материальное поощрение» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей.

Тема. Мотиваторы: интересная работа. Мотиватор: комфортные условия труда

Определите место мотиватора «интересная и полезная работа» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей. Определите собственные критерии оценки работы как интересной, полезной.

Определите место мотиватора «комфортные условия труда» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей.

Тема. Мотиватор: Социальные контакты.

Определите место мотиватора «социальные контакты» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей.

Определите место мотиватора «долгосрочные взаимоотношения» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей.

Тема. Мотиватор: Власть и влияние.

Определите место мотиватора «власть и влияние» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей.

Определите место мотиватора «признание» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей.

Тема. Мотиватор: креативность.

Определите место мотиватора «креативность» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей. Выполнение диагностических заданий по определению индивидуальной креативности.

Выполнение диагностических заданий по определению индивидуальной креативности.

Тема. Мотиватор: Личные достижения.

Определите место мотиватора «личные достижения» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей.

Мотиватор: Самосовершенствование. Определите место мотиватора «самосовершенствование» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей.

Тема. Мотиватор: Структурирование.

Определите место мотиватора «социальные контакты» в собственном мотивационном профиле. Выявите «плюсы» и «минусы» этого мотиватора для реализации собственных целей.

Мотиватор: Инновации.

Выполнения тест-опросника «Индикатор Киртона». Обработайте результаты и проанализируйте их.

Итоговый контроль.

1. Мотивационная основа деятельности:

1. Внешне обусловленная мотивация, не связанная с характером выполняемой деятельности.
2. Материальный или идеальный предмет, ради которого осуществляется деятельность.
3. Рациональное объяснение человеком причин действия посредством указания на социально приемлемые обстоятельства.
4. Система мотивов, выражающая осознанное побуждение к деятельности.

Ответ – 4.

2. Мотивировка – это:

1. Внешне обусловленная мотивация, не связанная с характером выполняемой деятельности.
2. Материальный или идеальный предмет, ради которого осуществляется деятельность.
3. Рациональное объяснение человеком причин действия посредством указания на социально приемлемые обстоятельства.
4. Система мотивов, выражающая осознанное побуждение к деятельности .

Ответ – 3

3. Мотивация характеризуется рядом признаков. Зачеркните то, что не соответствует природе мотивации:

1. Всякая деятельность полимотивирована.
2. Мотивация имеет иерархическую структуру.
3. Поведение всегда мотивировано.
4. Уровень мотивации постоянен.

Ответ – 4

4. Мотив выражается в

1. Целях
2. Потребностях
3. Задачах
4. Средствах

Ответ – 1

5. К мотиваторам социальной направленности относят:

1. Материальное вознаграждение
2. Долгосрочные достижения
3. Креативность
4. Условия труда

Ответ – 2

6. К мотиваторам физиологической направленности относят:

1. Интересная работа
2. Долгосрочные достижения
3. Креативность
4. Условия труда

Ответ – 4

7. К мотиваторам психологической направленности относят:

1. Социальные контакты
2. Долгосрочные достижения
3. Креативность
4. Условия труда

Ответ – 3

8. Трата большого количества времени, непредсказуемость результатов, – все это недостатки ... стратегии:

1. Директивной.
2. Образовательной.
3. Переговорной.
4. Экспертной.

Ответ – 3.

9. Возможность потери ценной информации, способность сопротивления сорвать осуществление изменений, – это недостатки ... стратегии:

1. Директивной.
2. Образовательной.
3. Переговорной.
4. Экспертной.

Ответ – 1.

10. Креативность – это потребность:

1. Разнообразия, перемен, стимуляции.
2. Расти и развиваться как личность.
3. Установления для себя дерзновенных целей и способность их достигать.
4. Широкий кругозор, конструктивная любопытность, исследовательская деятельность.

Ответ – 4

11. Если ситуация такова, что люди не могут и не хотят работать, то адекватный стиль для руководителя:

1. Делегирование.
2. Предписание.
3. Убеждение.
4. Участие.

Ответ – 2

12. Если ситуация такова, что люди могут, но не хотят работать, то адекватный стиль для руководителя:

1. Делегирование.
2. Предписание.
3. Убеждение.
4. Участие.

Ответ – 3

13. Если ситуация такова, что люди не могут, но хотят работать, то адекватный стиль для руководителя:

1. Делегирование.
2. Предписание.
3. Убеждение.
4. Участие.

Ответ – 4

14. Адапторы характеризуются следующими особенностями:

1. Выглядят как недисциплинированные.
2. Генерируют безопасные идеи, ориентированные на постепенное воплощение.
3. Ищут решения проблем проверенными методами.
4. Предлагают решения, которые не вписываются в существующую парадигму.

Ответ – 2, 3.

15. Инноваторы характеризуются следующими особенностями:

1. Слышат «разрушителями».
2. Предлагают решения, которые вписываются в сложившуюся парадигму.
3. Ставят под сомнения базовые положения, включая общепринятые.
4. Редко нарушают правила.

Ответ – 1, 3.

4. Учебно-методическое обеспечение

4.1 Перечень основной и дополнительной литературы

4.1.1. Основная литература

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008. – 508 с.
2. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / пер. с англ.; под ред. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

Дополнительная литература

- Тоффлер А. Футурошок. – СПб.: Лань, 1997. – 464 с.
- Хоган Кевин. Психология влияния: техники манипуляции в бизнесе и личном общении. М. Вильмс, 2007 353 с.
- С.Иванова. «Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?», М.: Издательство: Альпина Паблишерз, 2009.
- Макс А.Эггерт. Мотивация, Карманный справочник / М.: НИРО, 2003
- П. Ф. Друкер. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем М. Вильямс 2008
- Филип Уайтли. Мотивация М. Вильямс 2005
- Яковлева Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб, Питер, 2008
- Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб, Питер, 2007

4.2. Средства обеспечения освоения дисциплины:

- тест–опросники,
- расчетные компьютерные программы по обработке тестов,
- наглядные пособия,
- DVD-диски с фильмами
- мультимедиа.

4.3. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

1. Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории.
2. Практические занятия в группах проводятся в учебных аудиториях.

Составитель:
к.пс.н, доц.

Милорадова Н.Г.

Глоссарий

Агент изменения – человек или люди, служащие катализатором, облегчающим процесс проведения организационного развития.

Адаптация приспособление строения и функций организма, его органов и клеток к условиям среды. **Адаптация социальная** – постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды.

Взрослый – человек, обладающий биологической и психофизиологической зрелостью, жизненным, социально-культурным и профессиональным опытом. Понятие «взрослый обучающийся» используется в основном применительно к профессиональному дополнительному образованию, тогда как студентов, получающих первое профессиональное образование, независимо от их возраста, к категории взрослых не относят.

Власть – потенциальная сила или потенциальная способность влиять на поведение других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, чего они не стали бы делать при других обстоятельствах.

Влияние – процесс воздействия на мысли, поведение других людей.

Демократическая команда – команда, в которой лидерские роли распределены в соответствии с профессиональным уровнем и желанием каждого работать вместе. Лидеров может быть несколько, и они несут ответственность каждый за свою группу в своем направлении. Руководитель есть и он один, несет ответственность за работу всей команды.

Доминирование – выделение себя как человека, занимающего особое положение.

Доминирующая культура – культура, выражающая ключевые ценности, разделяемые большинством **членов** организации.

Индивидуальный стиль – устойчивая индивидуально-специфическая система психологических средств, приемов, навыков, методов, способов выполнения той или иной деятельности.

Инициативность – способность распознавать необходимость действий и предпринимать требуемые действия.

Интеграция – стремление руководителя к усилению кооперации между членами группы, объединению различных групповых тенденций и снижению конкурентности внутри группы.

Интернальность – внутренний контроль как принятие индивидом ответственности на себя за события, происходящие в его жизни, объяснение происходящего как результата своего поведения, характера, способностей.

Интроверсия – особенность личности, характеризующаяся доминирующей ориентацией на собственный внутренний мир.

Интроспекция – метод наблюдения за собственными внутренними психическими явлениями.

Интуиция – знание, возникающее без осознания путей и условий его получения.

Команда (в широком смысле) – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. **Команда** (в со-

циологии) – социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности не совпадают с ее официальным статусом и весом. **Команда** (в управлении) – коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации. **Команда** – небольшая группа людей (6–12 чел.), взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации, стратегических целей и владеющих процедурами взаимодействия.

Командообразование – процесс, в котором оценивается, как члены рабочей группы сотрудничают друг с другом и планируют изменения, ведущие к повышению эффективности групповой деятельности. Метод, ставящий своей целью построение сплоченной рабочей группы путем обеспечения более эффективного общения, более продуктивного процесса принятия решений, улучшения межличностных взаимодействий и более полного достижения целей.

Коммуникация – стремление к повышению взаимопонимания, знанию членов группы об их работе в целом. Общительность, знание личных проблем подчиненных, то есть перечень всего того, что относится к коммуникативным способностям.

Компетентный подход – интегративная основа модели открытого дистанционного образования, предполагающая: опору на понятие «компетентность специалиста» в качестве «единицы» измерения результатов образовательного процесса; обоснование компонентов компетентности; использование конкретных критериев оценки их сформированности, свидетельствующих об уровне профессионализма человека; выстраивание некоторых обоснованных уровней компетентности из всех характеристик ее компонентов.

Компетентность – высокий уровень владения человеком не только технологиями профессиональной деятельности, но и развития качеств личности внепредметного характера: ответственности, самостоятельности, способности принятия индивидуальных и совместных решений, творческого подхода к делу, умения постоянно учиться, гибкости теоретического и профессионального мышления, коммуникативности и др.

Компетенция – 1) круг полномочий, предоставленный законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу; 2) знания и опыт в той или иной области; круг вопросов, в котором данное лицо обладает познанием.

Консенсус – в процессе консультаций с группой принимается согласованное (единогласное одобрение) решение. Единодушное согласие – редкость, поэтому на практике эта форма участия встречается крайне редко.

Консультация: руководитель выслушивает идеи, предпочтения и предложения членов группы, но окончательное решение принимает самостоятельно. Консультацию можно рассматривать как составную часть процесса сбора информации, существенного для принятия решения.

Контекст – система внутренних и внешних факторов и условий поведения и деятельности человека в конкретной ситуации, определяющая смысл и значение этой ситуации как целого и входящих в него компонентов. Внутренний контекст составляет совокупность индивидуальных особенностей, отношений, знаний и опыта человека; внешний – социокультурных, предметных, пространственно-временных и иных характеристик ситуации действия и поступка. Контекст профессионального будущего, задаваемый в обучении, наполня-

ет познавательную деятельность студентов личностным смыслом, обуславливает высокий уровень их активности, познавательной и профессиональной мотивации.

Креативность (лат. creatio – сотворение, создание) – уровень творческой одаренности, способность к творчеству как несводимая к интеллекту функция целостной личности, ее психологических особенностей.

Лидер – член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях; выделяются формальный лидер – назначенный руководитель, начальник, и неформальный – наиболее авторитетная для всех членов группы личность.

Лидерская команда – команда, которая создается для одного лидера, точнее он же ее и создает, является ее эмоциональным лидером, двигателем рабочих процессов, организатором.

Лидерство – процесс межличностного влияния. Лидера порождает структура и характер взаимоотношений в каждой конкретной группе.

Малая группа – немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.

Межличностные отношения складываются между людьми в результате взаимодействия, как правило, стихийно. Сопровождаются различными эмоциональными переживаниями, порой трудноразличимыми, особенно в начальный период складывания отношений.

Мнение (употребляется в том же значении, что и греч. Доха – недостоверное, субъективное знание). В обыденном употреблении, **мнение** – есть точка зрения по тому или иному вопросу отдельного человека, группы, общества.

Модификация поведения – способы выработки у человека поведенческих навыков и привычек, обеспечивающих их адаптацию к условиям жизни в обществе и выполнение профессиональной деятельности.

Мотив – побуждение человека к активности, связанной с удовлетворением какой-либо потребности; причина (осознаваемая или неосознаваемая), лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

Мотиватор или **мотивирующий фактор** – материальный или идеальный предмет, ради которого осуществляется деятельность. В качестве потенциальных мотиваторов выступают присущие данному обществу ценности, интересы и идеалы, которые, будучи приняты личностью, приобретают для нее побудительную силу.

Мотивационная основа деятельности – система мотивов, выражающих осознанное побуждение к деятельности; то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается; совокупность психических моментов, которыми определяется поведение человека.

Мотивация – побуждение, обуславливающее активность человека и определяющее направленность его поведения и деятельности; всякая деятельность полимотивирована, в комплексе мотивов выделяются смыслообразующие мотивы, определяющие характер стремлений, желаний и интересов субъекта.

Мотивировка: рациональное объяснение человеком причин действия посредством указания на социально-приемлемые для него и его референтной группы обстоятельства, побудившее к выбору данного действия.

Общение – процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности. Включает три компонента – коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера). Стороны общения: вербальная (речевая) и невербальная (интонация, мимика, жесты, телодвижения и др.).

Организационная культура – относительно устойчивые и постоянные характеристики организации, состоящие из ключевых ценностей, убеждений и понимания, разделяемых членами организации и объясняющими как мыслить и действовать новым членам в организации.

Организационное поведение изучает поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом.

Организация – открытая система, которая взаимодействует с внешней средой по типу живой социальной системы. От внешней среды организация получает информацию, капитал, материалы и человеческие ресурсы.

Переходные изменения включают в себя внедрение новых методов, пересмотр организационных процессов или выпуск новой продукции. Эти изменения происходят поэтапно.

Персонализация – процесс обретения субъектом общечеловеческих, общественно-значимых, индивидуально-неповторимых свойств и качеств, позволяющих оригинально выполнять определенную социальную роль, творчески строить общение с другими людьми, активно влиять на их восприятие и оценки собственной личности и деятельности.

Поведение – присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью. Описывается через деятельность, действия, операции, поступки, общение, движения, реакции и т. п.

Полномочие – право применять власть. Это один из специфических видов власти. Предоставляется отдельному человеку или группе в силу их положения или роли (всегда легитимны).

Проблемная ситуация – процесс взаимодействия индивида или группы с вероятностной средой. Оценка человеком противоречивости этой среды обуславливает переживание интеллектуального затруднения, приводит к порождению познавательной мотивации и мыслительного взаимодействия с ситуацией и включенными в нее другими людьми. Следствием проверки выдвигаемых гипотез относительно неизвестного в проблемной ситуации является ее преобразование либо в проблему, либо в задачу.

Профессионализм – высокий уровень владения человеком технологиями производства, образования, предоставления услуг и т. п.

Профессиональная среда – совокупность условий, при которых обучение интегрировано в модельной форме с профессиональной деятельностью и осуществляется в специфиче-

ских формах, связанных с анализом этой деятельности посредством учебных материалов и образовательных технологий.

Псевдокоманда – нет особых преимуществ в объединении. Мешает, как правило, неопределенность целей и неспособность управлять межличностными взаимодействиями.

Психологическая защита – специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведения до минимума чувства тревоги, «ограждения» сферы сознания от негативных, травмирующих переживаний.

Психологические черты личности – устойчивые, повторяющиеся в различных ситуациях особенности поведения индивида, его свойства, которые проявляются при взаимодействии с внешней средой, людьми, самим собой, потенциально *доступные измерению* с помощью специально разработанных для этого опросников и тестов.

Психологический климат – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Рабочая группа – объединение индивидуумов, от которых не требуется существенного увеличения производительности или возможностей.

Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культуры в организации оказывает влияние национальная культура.

Реальная команда – небольшое количество людей со взаимодополняющими качествами, преданных общей целенаправленной работе, задачам и нормам, за которые они несут общую ответственность.

Реальнодействующие мотивы реализуются в средствах, их осознание представляет для человека серьезную проблему, они отражают глубинные потребности человека.

Референтность – отношение значимости, связующее субъекта с другим человеком или группой лиц.

Рефлексия – оперирование субъекта с собственным сознанием, обеспечивающее выявление условий и оснований системы собственных действий и поступков. Рефлексия означает «выход» субъекта из текущего процесса осуществления деятельности и проектирование (антиципация) на основе результатов рефлексии будущего шага ее развития. Наличие рефлексии и антиципации связывается с развитием творческого мышления и деятельности обучающегося. Различают рефлексии объекта, субъекта, способа осознания себя как субъекта деятельности.

Ригидность – затрудненность (вплоть до полной неспособности) изменить выработанную программу деятельности в новых условиях, объективно требующих ее перестройки. Различают когнитивную, аффективную, мотивационную ригидность.

Руководство – процесс управления группой, осуществляемый руководителем как посредником между социальной властью (государством) и членами общности на основе правовых полномочий и норм, данных ему.

Самоорганизующаяся команда – команда, в которой происходит разделение не только ролей лидерских, но и ролей руководителя.

Самооценка – оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.

Свойства нервной системы – устойчивые особенности нервной системы, влияющие при прочих равных условиях на индивидуально-психологические особенности человека (сила – слабость, уравновешенность – неуравновешенность, подвижность – инертность).

Смысл – личностная значимость тех или иных предметов и явлений в их отношении к интересам, потребностям и жизненному контексту в целом конкретного субъекта; «значение для меня». Так, субъективный смысл той или иной объективно заданной информации (значений) может быть «проявлен» для субъекта только в случае использования этой информации в качестве средства регуляции теоретического или практического действия и поступка; в этом случае информация приобретает статус осмысленного знания человека.

Смыслообразующие мотивы выражаются в целях: они декларируются, озвучиваясь через «хочу» или «должен». Эти мотивы легко осознаются, так как часто попадают к человеку извне, например, через рекламу в широком смысле.

Согласие – принятие решения группе не доверяется, но группа получает право отвергнуть не удовлетворяющее ее решение, после чего руководитель обязан предложить новый вариант решения.

Сотрудничество – работа, действия, поступки, выполняемые вместе, участие в общем деле; взаимодействие, основанное на общности целей, стремлений, совместной выработке решений с учетом интересов сторон.

Социализация работников – процесс вступления новых работников в организацию и их адаптация к организационной культуре.

Социальная роль – социальная функция человека, способ поведения людей, согласно их статусу или позиции в обществе.

Социальные ценности – признаваемые обществом и личностью предельные ориентации знаний, интересов и предпочтений как наиболее высокий уровень социальной регуляции; предельное смыслообразующее основание деятельности общественных институтов, действий и поступков людей. Смена системы ценностей, которая происходит в каждый новый исторический период, приводит к изменению и основной цели, миссии образования, обуславливает появление новой образовательной парадигмы.

Стереотип социальный – обобщенная, упрощенная и ригидная система широко разделяемых представлений о группах людей, в которых каждый человек рассматривается как носитель одних и тех же наборов характеристик.

Субъективная организационная культура определяется особенностями группового восприятия организационного окружения (ценности, нормы, роли, герои информации, мифы, образы, ритуалы). Служит основой формирования управленческой культуры руководителя.

Творчество – деятельность, результатом которой является создание объективно или субъективно новых материальных и духовных ценностей.

Тип – разряд, категория людей, объединенных общностью каких-либо внешних или внутренних черт.

Установка – готовность воспринимать и действовать, понимать и трактовать объект восприятия или мышления определенным образом. Складывается у человека в результате его прошлого жизненного опыта. Различают смысловые, целевые и операциональные, отра-

жающие соответственно три уровня регуляции деятельности человека (смысл, цель и способности).

Функциональные роли – целевые роли (инициирование действий, сбор мнений, обсуждений, предоставление нужной информации) и роли поддержки (поощрения и участие в работе, установление критериев и оценки работы).

Целеобразование (целеполагание) – процесс порождения в сознании человека новых целей как одно из проявлений его мышления; соответствующие образы-представления могут быть также транслированы другому субъекту и приняты им как цель собственной деятельности.

Цели оперативные – специфические организационные цели, которые организация пытается достичь.

Цели официальные – формальные цели, установленные организацией, определяющие ее миссию и назначение.

Цель изменения – фокус воздействия организационного развития, которым может быть отдельная личность, два человека, группа, целая организация или организационная структура.

Цель – осознанный субъективный образ превосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека; образ «потребного будущего», определяющий целостность и направленность поведения и деятельности.

Ценностные ориентации – одобряемые обществом и разделяемые личностью социальные ценности, выступающие в качестве жизненных целей и основных средств их достижения, которые выполняют функцию важнейших регуляторов социального поведения индивида.

Ценность – материальный или идеальный объект, имеющий жизненно важное значение для индивида, группы, социального слоя, этноса; предельное основание человеческого поступка.

Экстернальность – внешний контроль как склонность индивида снимать с себя ответственность за события, происходящие в его жизни, и приписывать причины происходящего внешним факторам (другим людям, судьбе).

Экстраверсия – особенность личности, характеризующаяся доминирующей ориентацией на внешний мир.

Эмпатия – постижение эмоционального состояния, проникновение в переживания другого человека. Различают эмоциональную, когнитивную, предикативную эмпатию.

Эффект «ореола» – влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку отдельных свойств его личности.

Эффективность – умение достигать лучшего результата наименьшими усилиями. Измерение организационной успешности во внедрении вкладов в организацию, трансформация их в полезные результаты и переработка их в окружении.

Я – выражает результат выделения человеком самого себя из окружающей среды, позволяющий ему ощущать себя субъектом своих физических и психических состояний, действий и процессов, переживать свою целостность и тождественность с самим собой.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ МАТЕРИАЛЫ

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

РАЗДЕЛ: МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

для специалистов инвестиционно-строительной сферы

Структура и составляющие мотивационно-потребностной сферы.

Потребности, мотивы, цели являются звеньями одной мотивационно-потребностной цепи, но, как в управленческих, так и психологических теориях акцент делается на одном из звеньев: мотивации (теории начала и середины XX века) или целеполагания (70 годы XX века). Ни на одной из этих теорий мы останавливаться не будем: они известны, их описание можно найти в большинстве книг, посвященных менеджменту. Помогают ли разработанные теории в практической деятельности менеджера? Подавляющее большинство практиков говорят о своей неудовлетворенности теоретическими разработками. Но вряд ли можно рассчитывать, что когда-то будет создана теория, позволяющая решать задачи мотивации как простейшие арифметические – в одной действие. Потребности, мотивы и цели индивидуальны. Они не могут быть абсолютно одинаковыми для всех сотрудников организации или для отдельной социальной группы, поэтому менеджерам важно уметь применять психологический инструментарий, адекватный конкретной управленческой ситуации и общей природе мотивационно-потребностной сферы человека, понимая ее как целостно функционирующую систему.

Мотивационно-потребностная сфера включает: потребности, мотивы, цели, задачи (рис.1).

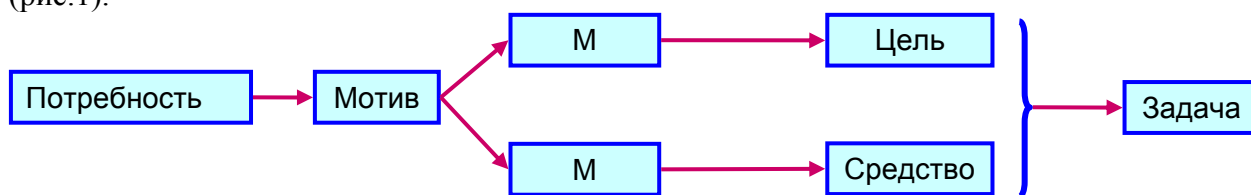


Рис.1. Мотивационно-потребностная сфера

Обратите внимание на то, что мотив занимает промежуточное положение в мотивационной сфере.

Мотив:

- ✓ определяется потребностью,
- ✓ выражается в целях,
- ✓ реализуется в средствах,
- ✓ преобразуется в задаче.

Не зная этих взаимосвязей, трудно рассчитывать на эффективное использование даже очень действенного инструментария. Поэтому посвятим некоторое время уяснению психологической природы потребностей, мотивов и целей.

Термин «потребность» используется широко и повсеместно. Говорят об общественных потребностях, например, в персонале или энергетических ресурсах; о биологических потребностях, например, выживании или размножении вида и т.п. Этот термин употребляется так часто, что кажется все понимают его одинаково. Однако это далеко не так. Различия существуют не только среди представителей различных профессиональных сообществ, но и внутри одного, в данном случае – психологического. В психологической литературе потребность рассматривается как нужда и состояние, отношение и отклонение от уровня адаптации, зависимость и динамическое состояние.

В практической деятельности знание теоретических разногласий в определении термина «потребность» вряд ли необходимо, тем более что каждый из представленных под-

ходов отражает одну из особенностей этого сложного явления. Однако два различия в понимании потребностей, необходимых в данном контексте, мы сделаем.

Жизнь принято рассматривается как своеобразный процесс взаимодействия, выражающийся в обмене веществ, иными словами, для того чтобы организм оставался живым, ему необходимо иметь вне себя источник постоянного дополнения, нечто, что лежит вне организма и в чем он объективно нуждается. Вот это состояние нужды есть то состояние, которое в обыденной жизни называется потребностью. Однако нужда и потребность не тождественны друг другу, их следует различать.

Нужда: нечто, в чем нуждаются, без чего жизнь невозможна. Она имеет объективную природу. У всех животных эта нужда организма и нужда рода. У человека прибавляется еще одна, также объективная по своей сущности, нужда вида «человек разумный».

– *нужда организма* в определенных веществах и условиях (воде, пище, воздухе, отдыхе и т.п.) определяется морфофизиологической организацией живого тела, то есть самой живой системой, например, для птиц это будут одни условия, а для рыб другие. Внешние условия (биотические факторы) напрямую вмешиваются в процесс существования, обеспечивая его функционирование, и если такая нужда не удовлетворяется, то организм быстро погибает.

– *нужда рода* в его продолжении. Это не индивидуальная, а именно родовая нужда. На уровне отдельного индивида, например человека, она вполне может не удовлетворяться. Но если эта нужда не удовлетворяется на уровне рода, то этот род исчезает со смертью последнего его представителя. Поэтому продолжение рода на уровне человека является заботой общества. Государство создает условия для расширенного воспроизводства, как, например, сегодня в России, или, напротив, условия для сдерживания увеличения населения, как, например, в Китае.

– *нужда вида *homo sapiens** – человека разумного, который нуждается в другом, в общении с другим. Без общения человек не развивается как существо разумное. Если же человек оказывается в изоляции, то происходит разрушение именно в этой его человеческой сущности. Об этом было известно давно. Именно для разрушения человека как существа разумного создавались тюремные одиночные камеры. Более мягкая, но не менее действенная форма – заговоры молчания, бойкот как не желание разговаривать с человеком. Последние годы зарубежные психологи много работают с жертвами так называемого группового психологического террора, в результате которого сотрудник организации попадает в «мертвую зону»: правила его коллеги не нарушают, но жертва «выпадает» из межличностного общения. Преодолеть негативные последствия такого заговора далеко не всегда удается.

Нужда порождает потребность, которую, с биологической точки зрения, можно рассматривать как внутреннее состояние, субъективно отражающее необходимость процессов поддержания жизни.

Потребность – состояние, возникающее при отсутствии или нехватке факторов, необходимых для нормального существования; зависимость организма от некоторых условий внешней и внутренней среды. Потребность – это ощущение человека в нехватке чего-то нужного, не сама нужда, а ее отражение в сознании человека. Потребности возникают и находятся внутри человека, поэтому их нельзя непосредственно наблюдать, но они выражаются в специфическом поведении, которое называется поисковое, то есть ненаправленное. Все, что делают живые существа, в том числе и люди, имеет только одну движущую силу – стремление к удовлетворению потребностей. Потребность как состояние «способна поднять на ноги кого угодно», но она не способна ни к чему привести, если не известен объект.

Каждая нужда порождает только те потребности, которые ей соответствуют, иными словами нужды физического тела духовные потребности не порождают, как и удовлетворение духовных потребностей при игнорировании телесных не поможет сохранить само тело, Одновременно человек ощущает несколько потребностей, но только одна из них является доминирующей и определяет его поведение. Если она удовлетворена, то на ее место выходит – активизируется другая неудовлетворенная потребность. Потенциально каждому человеку дано от природы возможность реализовывать себя в разных ипостасях, но степень представленности тех или иных потребностей, как и сам факт их наличия, в каждом конкретном случае разные, например, в развитии одного человека могут преобладать потребности тела, другого – потребности социума, третьего – потребности духа.

Сколько потребностей может быть сформировано на основе объективно присущих человеку нужд? Ответ на данный вопрос остается открытым: разные исследователи называют разные цифры и предлагают разные списки потребностей. Во всяком случае, простое перечисление вряд ли возможно. Постоянно порождаются все новые и новые потребности. Как это происходит?

Потребность – это нужда **в чем-то конкретном**, например, в пище или отдыхе, то есть того предмета или тех условиях, без которого дальнейшее существование оказывается под угрозой. Потребности как абстрактного состояния, нет, всегда уточняется, в чем именно испытывается потребность: пище, отдыхе, любви и т.п. Напомним, что у человека нет врожденного соответствия между нуждой и тем, что способно ее удовлетворить. Организм нуждается в пище, но что конкретно в этот момент съест человек, определяется им самим: кому-то необходим кусок мяса, а кто-то вполне удовлетвориться листиком салата. Вот этот предмет (точнее его отражение), находящийся во внешнем мире и способный удовлетворить соответствующую нужду, в психологии также называется потребностью. А.Н. Леонтьев называл потребность нуждой, «знающей» объект своего удовлетворения.

Предметность – это важнейшая характеристика потребности, мы не можем иначе обозначить, только как, указав на предмет, способный удовлетворить потребность. Осознание всегда сопровождается характерным эмоциональным состоянием: привлекательностью объекта, восторженностью, неудовлетворенностью или даже страданием от невозможности обладать им. Эмоционально-волевое состояние побуждения к удовлетворению потребности после их удовлетворения ослабляется или полностью исчезают, а в некоторых случаях даже превращаются в противоположные состояния, например, при пресыщении вид пищи у человека вызывает чувство отвращения.

У животного потребность - нужда и объект ее удовлетворения слиты, оно рождается с набором потребностей, соответствующих биологическому виду, и с готовыми способами их удовлетворения, которые зависят от строения тела. Животное живет по врожденным механизмам и имеет четкую соразмерность между потребностью и объективной нуждой. Оно хорошо ориентируется в среде, видит то, что соответствует потребностям его вида.

У человека образуется разрыв между объективной нуждой и субъективно представленной потребностью, ибо предмет потребности от природы человеку не дан, а лишь задан и находится в обществе, в котором человек рождается. Иными словами, в потребности пищи не заложен объект пищи, в потребности любви - объект любви. В этом смысле человек способен удовлетворяться чем угодно и как угодно. Даже в удовлетворении биологических потребностей люди практически не ограничены. Человек смотрит на мир универсально, и может питаться всем тем, что его окружает. Ограничений для человека, повторяю, нет. Правда, лишь до тех пор, пока не произошло присвоение объекта потребности. Известно, что люди умирали от голода, когда, попав в другие условия жизни, не могли

питаться тем, что ели другие. И причины этого лежат в психологической, а не физиологической природе человека.

Каждая человеческая потребность психологизирована, на нее наложена форма человеческого общения, человеческое «хочу» преломляется через общественные нормы. В этом смысле, потребность в пище есть выражение культуры. Объективная нужда состоит в том, чтобы пополнить запас пищи, необходимой для поддержания жизни, а человек выбирает: «нравится - не нравится» с удовольствием кушает, и то, что разрушает его организм или, напротив, отвергает необходимое даже ценой собственной жизни.

Сформулируем ключевые положения о природе потребностей и условиях их функционирования.

- Каждая сфера существования человека (биологическая, психологическая, социальная, духовная) имеет свои, присущие только ей потребности.
- Потребность – это внутреннее напряженное состояние, возникающее при отсутствии, нехватке или избытке соответствующего объекта.
- Потребность – это объект (предмет), находящийся вне человека и способный удовлетворить его объективно существующую нужду. Потребности (объекты) присваиваются человеком, становясь его неотъемлемой частью.
- Потребность нельзя удовлетворить раз и навсегда: потребности насыщаются или угасают, переходя в латентное состояние, затем вновь активизируются.
- Потребность обладает способностью воспроизводиться, когда нужда, лежащая в ее основе, вновь дает о себе знать.
- Потребности – направляющие жизнедеятельности человека, источник его активности. Возникновение новых потребностей – условие развития личности.

Возникает вопрос, как эти теоретические рассуждения реализуются в практической жизни людей?

Рассмотрим в качестве примера одну из фундаментальных потребностей человека – потребность в успехе. Считается, что у каждого есть такая потребность и проявляется она во всех сферах человеческого бытия. Однако, почему-то одни люди успешны и счастливы, а другие не могут достигнуть успеха, стремясь к нему и прилагая немалые усилия?

Ответы на эти вопросы люди искали столетиями и много поняли. Однако в данный момент мы проанализируем только два аспекта: потребность как состояние успеха и потребность как стремление к обладанию того объекта, который характеризуется как успех.

Потребность порождает мотив, который выражается всем хорошо известным словом «хочу» или другим не менее известным – «должен». Совершая ежедневно множество различных действий, поступков, мы обычно не отдаем себе отчета в мотивах, которые их побуждают. Может быть и нет их в наших действиях? Мотивы есть всегда. Даже когда мы не сознаем мотивы, не отдаем себе отчета в том, что побуждает нас осуществлять ту или

иную деятельность, они все равно присутствуют и дают о себе знать через субъективную эмоциональную окрашенность нашего состояния, через личностный смысл.

Идя по дороге, путник встретил людей, обтесывавших камни. Он заметил, что один из них был явно несчастлив, печален, тяжело вздыхал. Другой, напротив, казался счастливым. Он пел, смеялся. Путник задал вопрос несчастному:

– “Что ты делаешь?”

– Я обтесываю камни, - ответил несчастный.

– А что делаешь ты? - обратился путник к счастливому.

– О, я строю храм! - гордо ответил счастливый.



Термин «мотив» произошел от латинского слова *movere*, что означает «приводить в движение, толкать». Как и «потребность», термин мотив используется широко

В дальнейшем разговоре о мотивах мы будем использовать это слово в двух значениях.

Во-первых, мотив как побуждение человека к активности, внутренние силы, непосредственно связанные с потребностями человека.

Во-вторых, мотив как осознаваемая или неосознаваемая объективно-конкретная причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

В современной литературе по менеджменту используется сравнительно новый термин – мотиватор (мотивирующий фактор), понимаемый как материальный или идеальный предмет, ради которого осуществляется деятельность. В качестве потенциальных мотиваторов выступают присущие данному обществу ценности, интересы, идеалы. Мотиваторы, принятые личностью, приобретают для нее побудительную силу.

Поведение человека всегда мотивировано и если вы не можете понять причины (мотива) своего или чужого поведения, это вовсе не означает, что такой причины нет. Правда, случаи немотивированного поведения все-таки встречаются: среди подростков, у которых еще не сформирована полноценная мотивационная сфера, у психически больных людей, у которых разрушена мотивационная сфера. Именно поэтому в юридической практике тех и других судят по иным правилам, чем взрослых нормальных людей.

Если мотивы есть всегда, то, почему их так трудно найти (осознать)?

Мотивы характеризуются рядом особенностей, которые и делают их сложными для понимания и осознания. Ознакомьтесь с некоторыми из них.

- Мотивы к различным деятельности могут возникнуть на основе одной и той же потребности, точно также одна и та же деятельность может вызываться разными мотивами.

Почувствовали, как это усложняет ситуацию! Два человека совершают одну и ту же деятельность, но причины, толкающие их на это, могут быть прямо противоположные. Вы можете сказать, ну и что. Оба работают хорошо и зачем мне, как руководителю знать, почему они это делают. Не скажите! Возможно, кого из них движет потребность во власти, и вы, не успеете оглянуться, как ваш хороший сотрудник уже сменил вас на посту начальника. Другой – движим стремлением заработать как можно больше денег: ему подвернулась более денежная работа, и он неожиданно для вас ушел с работы, брось все. А вы на него так рассчитывали!

Знание мотивов помогает предугадать поведение человека, настроиться на возможные отклонения в его поведении.

- Одновременно в человеке сосуществует несколько мотивов, побуждая его к разным действиям, порой к противоположным.

Если мотивов несколько и они разные, то, как понять, в каком направлении и при каких условиях, человек способен совершить тот или иной поступок?

- Мотивы подчиняются строгой иерархии: есть мотивы доминирующие, ведущие, сопутствующие, латентные.

Мотивы постоянно борются между собой и в этой борьбе мотивов побеждают те, в основе которых лежит наиболее важная потребность. Доминирующее мотивационное возбуждение, побуждающее к определенному целенаправленному поведению, сохраняется до тех пор, пока вызывающая его потребность, не будет удовлетворена.

Рассмотрите предложенный ниже перечень различных форм проявления мотива власти и определите какие мотивы являются:

- ведущими (В) и определяющими деятельность;
- сопутствующими (С) и поддерживающими деятельность;
- допустимыми (Д), но нежелательными;
- недопустимыми (Н).

Выполните это задание применительно к руководителю, а затем к политику.

Проявления мотива власти у руководителя (политика)	Место мотива в иерархии			
	В	С	Д	Н
Стремление к общению				
Потребность в доминировании				
Привлечения внимания (харизма)				
Стремление к опеке, покровительству				
Стремление к порядку (повиновению)				
Стремление к уважению и признанию				
Стремление к успеху				
Стремление избегания неудач				

Руководящая должность предполагает наличия у человека мотива власти. Об этом мы будем подробнее говорить в последующих частях книги. В данном случае, необходимо осознание того факта, что этот мотив, как и другие мотивы, опирается на разные потребности, проявляется по-разному и в структуре мотивации может занимать разные места.

Для руководителя в качестве ведущего мотива адекватнее всего стремление к доминированию. При этом не следует забывать, что доминирование бывает разным: конкурирующим (уместно, когда руководитель представляет свою организацию в конкурирующем пространстве), организующим (уместно при общении с сотрудниками внутри организации), заботливым (уместно в семейных отношениях), агрессивным (неуместно в любых ситуациях).

При выполнении задания в качестве ведущих мотивов часто называют еще два: стремление в общению и стремление к уважению и признанию. Стремление к общению вполне может быть сопутствующим и поддерживающим деятельность тех, кто напрямую работает с персоналом. (Общение предполагает равенство, чего нет при взаимоотношениях «руководитель – подчиненный», поскольку ответственность лежит на руководителе,

делая его, таким образом, неравным тем, кто ему подчиняется) Что же касается стремления человека к уважению и признанию, то это очень важный и значимый мотив для любого человека, однако для руководителя он не может быть ведущим. В противном случае, ему сложно будет принимать непопулярные решения, но объективно необходимые.

Мотивом сопутствующим и поддерживающим деятельность руководителя, безусловно, должно быть его стремление к успеху, а вот избегание неудач следует отнести к мотивам недопустимым.

В отношении политика гораздо проще – здесь важно стремление к привлечению внимания.

Возможно, вы не согласитесь с какими-то высказанными здесь мнениями. Прекрасно. Разные профессиональные сферы, разные производственные задачи, разные люди и еще много чего «разного» не позволяют психологам давать «однозначно правильных» решений. Смотрите по ситуации, анализируйте ее: правильность мнения (положения, концепции и т.п.) определяется его адекватности ситуации.

Итак, поведение человека регулируется множеством неравных по силе воздействия и по возможностям осознания, мотивов.

Иногда кажется, что сложности в понимании того, что движет человеком, относится только к другим, а сам-то человек понимает, что им движет. Увы, нет. Самому человеку разобраться в себе ни чуть не проще.

- Мотивы выполняют двоякую функцию: реально-действующую и смыслообразующую.

Мотивы реально-действующие побуждают к деятельности и определяют ее направление: они идут изнутри, от личной потребности, смутные, неясные, слабо осознаваемые. Смыслообразующие мотивы, объясняющие «зачем и почему» человек действует, придают деятельности субъективный характер и наделяют ее смыслом. Эти мотивы, как правило, попадают человеку извне, например, через рекламу в широком смысле и четко декларируются.

В отдельных случаях обе функции могут реализовываться одним и тем же мотивом, в других случаях разными мотивами. Это приводит к расщеплению: один мотив несет смысловую нагрузку, а другой реально направляет деятельность.

Например, человек говорит, «я хочу работать». Что это за мотив? Первоначально – смыслообразующий, ибо потребности работать, как личностной потребности у человека, не обнаруживается. Это потребность общества, именно оно вынуждает человека трудиться, наказывая тех, кто уклоняется от трудовой обязанности, и, поощряя тех, кто трудиться «сверх ожидаемого». Однако потребность, как вы помните, имеет тенденции присваиваться человеком, становясь его личностной реальнодействующей потребностью. Не удивительно, что с годами потребность трудиться для многих людей становится чуть ли не единственной и лишившись возможности ее удовлетворять (пенсия, болезнь) человек быстро угасает, личностно разрушается.

Завершите фразы “Я хочу...”, “Я должен...”

Постарайтесь быть искренним. Напишите то, что вы действительно хотите, а не то, как вы полагаете надо отвечать в таких случаях.

Я хочу

Я должен....

Прежде чем переходить к рациональному анализу выполненного вами задания, вспомните свои ощущения, когда вы мысленно произносите: “Я хочу” и “Я должен”. Скорее всего, эти фразы вызвали у вас разные ощущения, возможно, даже диаметрально противоположные!

“Я хочу” - вздох сожаления и легкая улыбка на лице, искорки в глазах, расслабленность и по телу разливается тепло. Как приятно думать о своих желаниях, даже если они кажутся далекими и несбыточными. “Хочу” - волшебный ключик, открывающий двери жизненной энергии.

Теперь вы произносите другую фразу: “Я должен” и картина резко меняется: тело сжимается, лицо становится жестким, с гримасой агрессии и отвращения, тяжелый вздох, жизненные силы покидают вас, остается злость или тоска в зависимости от темперамента. Кстати, если желания человек воспринимает как свои собственные, то обязательства (должен) предполагают уточнение адресата: кому?

Конфликт между двумя состояниями “Я хочу” и “Я должен” - вечный конфликт нашей жизни, и едва ли найдется человек, с ним не знакомый. Именно этот конфликт зачастую порождает неврозы. Проанализируйте список своих «долгов». Напишите, кому конкретно адресовано каждое ваше обязательство, а главное, объясните самому себе, почему эти обязательства вы не хотите принять как свои собственные желания? Чем они вас не устраивают? Может быть что-то из смыслообразующих мотивов (должен) уже пора перевести в реально-действующие?

Особая проблема – «долги» чужие. Нам кажется справедливым, предлагая другим правила, которые кажутся вполне реалистичными, а главное высоко моральными. Например, правило взаимности. «Если я делаю хорошее людям, то они должны мне отвечать тем же». Однако еще никому не удалось заставить всех жить по одним и тем же правилам. Психологи не устают повторять: «Измени правила, это легче, чем изменить мир». Попробуйте перевести «должен» в иную формулировку «хотелось бы». Например, «Если я хорошо к кому-то отношусь, он должен платить тем же» перефразируйте так: «Хотелось бы, чтобы люди всегда оплачивали за добро добром, но это не реально, ведь люди и ситуации бывают разными» или другой пример: «Подчиненные должны всегда работать быстро и качественно». Замените другой формулировкой: «Хотелось бы, чтобы подчиненные всегда работали быстро и качественно. Но это же смешно. Они всего лишь люди, да и я не идеал».

Вы можете усмехнуться: какая разница! Уверяю, разница колоссальная. Вторые формулировки мягкие (для вас мягкие!), позволяют смягчить удар от неоправданных надежд (вы же не можете изменить мир!) и сохранить, таким образом, здоровье, надежду, веру и даже любовь к себе и окружающим людям.

Разобравшись с психологической природой неоднозначности слов «хочу» и «должен», перейдем к другой их особенности.

В русском языке слова “хочу” и “должен” являются модальными и, следовательно, после них обязательно стоят глаголы либо *быть* – стремление к успеху как самосовершенствованию, либо *иметь* – стремление к успеху как приобретению. Еще раз внимательно прочтите то, что вы писали по поводу собственных желаний и обязанностей. Что преобладает – стремление к приобретению (иметь) или стремление к самосовершенствованию (быть)?

На первый взгляд, может показаться, что нет принципиальной разнице в том, что один человек стремится иметь много денег, а другой быть богатым, один – стать образо-

ванным человеком, а другой – получить диплом. Разве это не одно и то же, спросите вы, – иметь детей и быть матерью, иметь успех или быть успешным? С точки зрения психологии – разница принципиальная. Наша психика (душа) реагирует только тогда, когда это касается ее самой. В этом случае, мы получаем неограниченный приток энергии, силы, ума, памяти и всего остального. Мы преображаемся, и результаты нашей работы «оседают» в нас навсегда.

Итак, как вы решаете для себя проблему: Иметь многое или быть многим?!

Если приведенные рассуждения вас убедили, что «быть» выгоднее, чем «иметь» попробуйте еще раз просмотреть список своих желаний и перевести наиболее значимые для вас в категорию «быть». Но предварительно продумайте, на что будет направлено ваше «быть» - на социум (быть как другие или не быть как другие) или на собственное Я: (быть самим собой или не быть самим собой)? В работе по самореализации и самосовершенствованию ответы на эти вопросы имеют особое значение. Их следует осознать и изменить, если они вас не устраивают.

Я хочу быть ...
Я должен (кому!?) быть....

Осознать истинные мотивационные побуждения к действию трудно: мы все используем мощные механизмы психологической защиты и рационального обоснования собственного поведения, позволяющие нас «сохранить лицо» и собственное душевное равновесие. Рациональное объяснение человеком причин действия посредством указания на социально приемлемые для него и его референтной группы обстоятельства, побудившие к выбору данного действия, называется мотивировкой. С помощью мотивировки личность оправдывает свои поступки, приводя их в соответствие с нормативно задаваемыми обществом способами поведения в данных ситуациях и своими личностными нормами. Мотивировка может использоваться как сокрытие истинных мотивов сознательно, так и неосознанно.

Какие мотивировки (опоздание, не выполнение работы в установленный срок) в вашей организации являются приемлемыми, какие нет. Каким мотивировкам вы, как руководитель, способны противостоять, какие принимаете без колебаний?

Особенно наглядно различие мотива и мотивировки проявляется в судебной практике. Следовательно необходимо найти реальный мотив, только в этом случае он может рассчитывать на успех в раскрытии преступления. Судебный процесс взаимодействия прокурора и адвоката представляет собой дуэль мотивировок: адвокат стремится использовать такую мотивировку действия подсудимого, в том числе и убийства, которая бы воспринята как «защита общества», подчеркивая черты, которые приветствуются в обществе. Прокурор напротив, использует мотивировки, подчеркивая, что подсудимый вообще человек для общества опасный, и причины его поведения неприемлемы.

Мотивировки важная часть в нашем межличностном общении, они позволяют сохранять отношения, работу и даже жизнь

Если, смыслообразующие мотивы провозглашаются в целях, то реальнодействующие мотивы реализуются в средствах, используемых человеком для достижения цели. Осознание этих мотивов представляет для человека серьезную проблему, они отражают глубинные потребности человека. Поэтому, для понимания человека, следует не столько прислушиваться к цели, которую человек провозглашает, а смотреть на средства, которые он использует. Таким образом, мотивационная сфера множится за счет различия двух типов мотивов (рис.11).

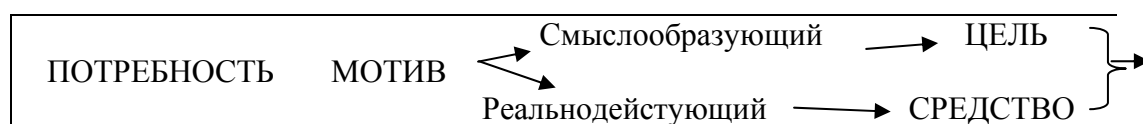


Рис.2. Различение мотивов: смыслообразующие и реальнодействующие

При совпадении смыслообразующих и реально-действующих мотивов, средства будут адекватны той цели, которую человек провозглашает. Неадекватность средств должно настораживать. Выражение «цель оправдывает средства» является не более чем одной из форм психологической защиты, желанием прикрыть реально-действующий мотив смыслообразующим (мотивировкой). Средства подменяют цель, поэтому реально достигается не те цели (мотивы), которые провозглашаются, а те, для которых имеются средства, т.е. воплощаются в жизнь реально-действующие мотивы.

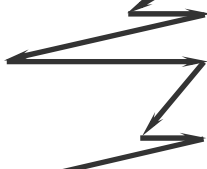
Например, человек решил построить дворец и средств материальных у него вполне хватает, но вот его воображение (средство!) хватает только на казарму. Что же в результате будет получено? Правильно, большая и даже очень большая (деньги позволяют) казарма!

Жесткого разделения между целью и средством нет. Допустим, вы хотите достигнуть какую-то большую цель, но для ее достижения вам необходимо решить целый ряд задач-целей, каждая из которых сама по себе для вас не значима. Она – средство для достижения другой цели, действительно значимой для вас. Найти ту единственную цель, ради которой совершается множество действий, и которая соответствует реальной потребности, сложно.

Вновь, спросите себя, что вы хотите? Ответив на этот вопрос, задайте следующий «Зачем? Что в результате вы получите?» Оказывается это и есть то, что вы хотите, а первое высказанное было лишь средство для получения чего-то другого. Перенесите ваше «хочу» в соответствующий столбец и опять задайте вопрос «Зачем? Что в результате вы получите?» и так далее до тех пор, пока вы не начнете ходить по кругу или же выйдете на то, что действительно представляет для вас мотивационную ценность.

Как правило, человек начинает с физиологических потребностей: «хочу спать, кушать и т.п.. Это нормально; пока они не будут удовлетворены, об остальном человек и думать не будет. Вот, например, как выглядит самая типичная картинка.

Хочу	Получу
Спать	Отдых
Отдых	С новыми силами выйду на работу
С новыми силами выйти на работу	Более качественно выполнять задания
Более качественно выполнять задания	Получить уважение коллег и начальства



Получить уважение коллег и начальства	Иметь повышение по службе
Иметь повышение по службе	Иметь более интересную работу, больше денег
Иметь более интересную работу, больше денег	Иметь возможность самореализоваться
Самореализоваться	Иметь больше уважения, денег и пр.
Иметь больше уважения, денег и пр.	Все! Круг замкнулся

Теперь выполните задание, «перескочив» физиологический уровень и выберите из предыдущего задания что-то более значимое для себя. Отвечайте на вопросы, пока круг не замкнется

Хочу	Получу

Проанализируйте, что у вас получилось.

- ✓ Какие потребности (физиологические, психологические, социальные, духовные) отразились в ваших «хочу – получу»?

- Человеку необходимо реализовывать свои мотивы.

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

- Мотивы, движущие человеком, всегда индивидуальны.

Невозможно найти двух абсолютно одинаково мотивированных людей, но в практике жизнедеятельности мы не можем обойтись без создания среднестатистических типов и обобщенных принципов воздействия.

Поскольку мотивы в процессе жизни человека многократно повторяются, то со временем они становятся чертами личности, которые, в свою очередь, начинают определять поведение человека, иногда неадекватно ситуации. К таким мотивам - свойствам можно отнести мотив достижения успехов и мотив избегания неудачи, субъективный локус контроля, самооценка и уровень притязаний.

Завершите фразы «Мне не хватает ...», «Другим не хватает ...»

Постарайтесь быть искренним. Напишите то, что вам (другим) действительно не хватает, а не то, как вы полагаете надо отвечать в таких случаях.

Мне не хватает
Другим не хватает....

Вероятно, вы обратили внимание, что, задавая вопрос: "Как вы считаете, чего вам (людям) не хватает?", уточнений - "Для чего не хватает?" - не последовало. Случайно? Нет. Каждый завершает фразу сам, размышляя над тем, что ему не хватает в конкретных ситуациях. Хотя, возможно, вы полагаете, что список того, что не хватает, давно стал для вас универсальным. А может быть вам все давно хватает?

Каждый из нас еще в детстве сталкивался с неудачами, и неоднократно убеждался в том, что реализовать себя, достойно утвердиться в этом мире не так-то просто. Поначалу кажется, что все причины неудач лежат вне нас: не хватает денег, времени. Потом человек начинает понимать, что главные причины лежат “внутри, а не вне его”. И с этого момента появляется желание что-либо в себе изменить, “прибавить” или “убавить”. Смириться со своим несовершенством человек может в любом возрасте, но лишь в том случае, если он перестает стремиться к успеху, любви, творчеству. Тогда и слышим фразу “мне всего хватает”.

В исследованиях, проведенных психологами в различных городах России¹, фигурируют приблизительно одни и те же психологических черт, которых не хватает человеку по его же собственному мнению. Ознакомьтесь с этим перечнем. Вполне возможно, что среди перечисленных ниже свойств вами будут обнаружены и те, что написали лично вы. Итак, чаще всего человеку, как ему кажется, не хватает:

решительности, уверенности, выдержки, уравновешенности, опыта, знаний, целеустремленности, силы воли, требовательности, твердости, памяти, терпимости, доброжелательности...

Получив такие результаты, становится жаль человека. Как же неуверенно должен он чувствовать себя в этом мире, если хочет укрепиться, “достроить” себя преимущественно за счет “твердых материалов”: выдержки, воли, решительности и организованности. Исследования показывают, что никто не замечает в себе избытка твердости или жесткости. А

¹ Кроник А. Сколько вам лет? – М.: 1993

такие качества, как доброжелательность и терпимость по отношению к самому себе встречаются редко.

Многие люди полны решимости изменить себя. Они готовы сотрудничать с психологами, тратить время и деньги на самосовершенствование. Современные психологические тренинги позволяют за сравнительно короткое время сформировать не одно “силовое” качество, а целый комплекс “твердости”. Но психология - “дама коварная”, и надо быть готовым к тому, что в придачу за свое усердие вы получите еще и “побочный продукт”. А поэтому необходимо заранее знать, устроит ли он вас?

Человек живет в мире, в котором он хочет самоутвердиться. Отвечая на вопрос: “Чего не хватает людям?”, вы фактически описали тот мир, в котором хотели бы жить сами.

Итак, каких же психологических качеств недостает окружающим? И опять удивительно похожие ответы. Оказывается, другим явно не хватает:

доброты, человечности, честности, порядочности, взаимопонимания, сочувствия, терпимости, ума, юмора, щедрости ...

Исследования показали, что психологические черты, которыми мы хотим наделить других, значительно “мягче”, чем те, которые намерены использовать для собственной перестройки! Сравнение данных качеств - “себе и другим“ - обычно вызывает у людей две реакции: первая - чувство жалости к самому себе, такому мягкому и ранимому, которого окружают такие жесткие и эгоистичные люди; вторая реакция наступает позднее - смех.

Кто же эти другие, недостаточно добрые, недостаточно порядочные, недостаточно отзывчивые? Увы, это мы сами, но только в глазах окружающих. В других людях мы видим то, чего не замечаем в себе. Печально, но факт. Мы ждем от другого доброты, понимания, теплоты во взаимоотношениях и в то же время “твердой поступью” сами отдаляемся от него. Скажите, разве может помочь нам дождаться от других мягкости выстраданная решительность, с огромным трудом добытая целеустремленность?! Любви и понимания силой не вырвать! В результате взаимная неудовлетворенность, непонимание, а тут уже остается один шаг до комплекса неполноценности, который, кстати, и проявляется зачастую в желании казаться сильнее и значительнее.

Так, чего же вы хотите - утвердиться силой в более мягком окружении, или, может быть, стать добрее, терпимее вместе с другими, или стать жесткими в жестком мире?!

- Мотивации во многом зависят от опыта и ожиданий.

Действия, которые привели к успеху, повторяются, если подобная потребность появиться вновь. Неудача приводит к поиску других, альтернативных средств достижения цели. Степень успеха зависит от того, способен ли человек оценивать сходство предыдущей и настоящей ситуации. Связь между мотивацией и исполнением желаний положительна: повышение мотивации приводит к росту качества и эффективности исполнения желаемого.

- В каждой деятельности реализуются определенный набор мотивов.

В профессиях типа «человек – человек», например, руководитель, реализуются социальные мотивы. Среди них основные – мотив власти, мотив личного достижения и социального успеха, мотив аффилиации (стремление к людям) и мотив помощи.

- Деятельность направляется множеством мотивов, их совокупность и сам внутренний процесс побуждения называется мотивацией.

Мотивацией объясняется выбор между разными вариантами действий; разными, но равно привлекательными целями. Мотивационная основа деятельности – это система мотивов, выражающих осознанное побуждение к деятельности; то, что побуждает деятель-

ность человека, ради чего она совершается, а также совокупность психических моментов, которыми определяется поведение человека, его эмоционально-волевое состояние.

- Мотивация проявляется в характеристиках деятельности человека, особенностях его поведения.

Усилие: энергичность действий, расходование энергии и степень напряженности при достижении цели, в том числе и преодоление возникающих препятствий при выполнении работы;

Старание: проявляется, если человек стремится к повышению своей квалификации, совершенствованию способностей и к получению лучшего результата той или иной деятельности;

Настойчивость: приложение усилий к достижению одной цели, несмотря на другие, сохранение одной линии действий длительное время и стремление к цели, несмотря на возникающие препятствия;

Добросовестность: правильность действий, безошибочность работы;

Направленность: получаемый результат непосредственно способствует удовлетворению актуальных потребностей.

К характеристикам мотивационного поведения также относятся: инициатива, энтузиазм, вдохновение, одержимость и неистовство. Указанные выше характеристики поведения вряд ли можно использовать как требования к работе, поскольку они описывают поведения работника, его психологическое состояние, показывающее мотивированное поведение, обусловленное внутренними движущими силами, умением и расположением человека к тому или иному виду деятельности.

Завершим разговор о природе мотивах и условиях их функционирования краткой формулировкой ключевых положений.

- Поведение человека всегда мотивировано.
- Всякая деятельность полимотивирована.
- В каждой деятельности реализуется определенный набор мотивов.
- Мотивы подчинены строгой иерархии: ведущие, доминирующие, сопутствующие, латентные.
- Уровень мотивации непостоянен.
- Мотив – это промежуточное звено в сложнейшей цепочке: мотив определяется потребностью, выражается в целях, реализуется в средствах.

Прежде чем перейти к вопросу о проблемах мотивации в организациях, введем еще два понятия.

Мотиватор или мотивирующий фактор: материальный или идеальный предмет, ради которого осуществляется деятельность. В качестве потенциальных мотиваторов выступают присущие данному обществу ценности, интересы и идеалы, которые, будучи приняты личностью, приобретают для нее побудительную силу.

Мотивировка: рациональное объяснение человеком причин действия посредством указания на социально приемлемые для него и его референтной группы обстоятельства, побудившее к выбору данного действия. С помощью мотивировки личность оправдывает свои

поступки, приводя их в соответствие с нормативно задаваемыми обществом способами поведения в данных ситуациях и своими личностными нормами. Мотивировка может использоваться как сокрытие истинных мотивов сознательно, так и не осознанно.

Мотивы и потребности, реализуемые в организации

Для достижения организацией поставленных целей необходимо, чтобы каждый работник выполнял свою работу и получал определенный результат. Экономические отношения организации с работником, обмен результатов работы на зарплату приводит к выполнению регламентированной работы, но в случае с работой, требующей большого личного вклада, не дают желаемого результата. Поскольку у работника, в этом случае, нет прямой заинтересованности в результатах работы, то его усилия сосредоточены на получении вознаграждения. Рационализм отношений, складывающийся при обмене результата выполненной работы на зарплату, означает противопоставление интересов работника интересам организации.

Попытки стимулировать необходимое поведение работника, для лучшего выполнения работы, на сегодняшний день является наиболее распространенным явлением в управленческой практике. Выплачиваемая работнику зарплата является подкрепляющим стимулом и направлена на формирование поведения, приводящего к достижению желаемого. В данном случае от работника зависит получение результата в процессе выполнения работы, и только наличие личной заинтересованности работника в высоких результатах позволяет сделать их реальными и достичь поставленных организацией целей. Для того чтобы работник лучше выполнял свою работу, старался получить максимально возможный результат, необходимо наличие у него мотивации, непосредственно связанной с работой. Мотивированный работник лучше использует свои способности, новые возможности и технические средства, что приводит к получению желаемого результата и более эффективной работы всей организации.

Самым важным элементом, обеспечивающим выполнение работы, является мотивация, т. е. внутренние силы, которые побуждают работника к действиям и которые проявляются в необходимых характеристиках поведения. Мотивация – процесс сложный и многогранный. Правильное трудовое мотивирование менеджером в организации позволяет повысить эффективность работы организации, а, следовательно, увеличить ее прибыль.

Мотивационная основа деятельности: система мотивов, выражающих осознанное побуждение к деятельности; то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается; совокупность психических моментов, которыми определяется поведение человека.

Во всякой деятельности можно выделить внешне обусловленную мотивацию, не связанную с характером выполняемой деятельности, и внутреннюю, содержательную.

Закон оптимального уровня возбуждения для мотивации работника (Йеркс и Додсон) гласит: Высокий уровень мотивации обуславливает хорошее выполнение простых производственных заданий; Умеренный уровень мотивации обуславливает наилучшее выполнение сложных заданий.

Мотивация в структуре профессиональной деятельности.

Вхождение в деятельность обеспечивают *побуждающие* мотивы: они дают тот заряд, который обеспечивает человеку преодоление страха перед новым, неизвестным. В этом помогает воображение: перед взором предстают образы будущего конечного продукта и процесса работы. Они должны быть настолько привлекательны, чтобы человек захотел: – *загорелся*. Использование побуждающих мотивов активно эксплуатируются в различного рода рекламных компаниях, направленных на привлечение людей на работу. Но и

этого мало. Нужно еще и особое стечение обстоятельств. В этом случае побуждающие мотивы перерастут в смыслообразующие, а они, в свою очередь, приведут к постановке цели и принятию решения.

Однако, как бы не была велика притягательность побуждающих мотивов, их мощный энергетический запал рано или поздно кончается. Для кропотливой ежедневной работы, которая возможно в будущем и приведет человека к намеченной цели, нужна иная мотивация – *поддерживающая*. Наличие поддерживающих мотивов, адекватных процессу деятельности, необходимое условие для постоянного возобновления этой деятельности.

Поддерживающие мотивы удовлетворяют потребности человека, которые сложились у него ранее. Если речь идет о трудовой деятельности, то обычно эти мотивы группируются вокруг трех сфер:

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

Следует отметить, что теории мотивации и поиски мотивирующих факторов так или иначе лежат именно в этих трех сферах: предметное содержание, способы работы и люди, с которыми общаются в процессе работы.

Не будет преувеличением сказать, что проблема мотивации является одной из самых привлекательных как для теоретиков, так и для практиков, но и одной из самых трудных для изучения. Психологическую литературу по этой проблематике невозможно сосчитать, есть концепции, методики. Однако для использования в практике теоретические концепции всегда требуют соответствующей «доводки», в частности перевода с научно-профессионального языка, объясняющего почему происходит то или иное явление на язык инструментальный, указывающего как и что надо делать. Это сложная работа и порой практики создают свои собственные концепции, исходя из эмпирического опыта. Поэтому наряду с теоретически обоснованными концепциями существуют и эмпирические, разработанные на основе какого-то удачного опыта.

Практико-ориентированные концепции.

Исторически *первым направлением* принято считать *психотехнический* подход, сформулированный в разделе научного менеджмента Ф.Тейлора. Исследований психологической природы мотивации в этом направлении очень мало, но представлен богатый эмпирический материал по созданию системы материального стимулирования. Казалось, что в трудовой деятельности вполне можно обойтись двумя мотивирующими факторами. Во-первых, материальными поощрениями в виде заработной платы и различных надбавок, во-вторых, созданием приемлемых с физиологической точки зрения условиями труда. Действительно, созданная родоначальником менеджмента Ф.Тейлором система материального стимулирования позволила поднять производительность труда в несколько раз. Ориентация на психологические составляющие труда была провозглашена позже, в работах В.Штерна и Г. Мюнстерберга.

Второе направление связано с традицией поведенческого подхода американских ученых бихевиористов: У.Уотсона, Р.Скиннера, А.Эллиса. Внутренняя природа мотивации в этом направлении представлена скудно. Первоначально бихевиористы вообще хотели обойтись без знаний о «черном ящике», как они называли психические процессы. Однако в разных современных модификациях этого направления данные о психологических составляющих мотивации постоянно пополняются. Одни из таких вариантов является

когнитивный подход в менеджменте, представленный именами Д.Нормана, Д.Румельхарта, Р.Л.Солсо.

Принципиально новым этапом в развитии подхода к мотивации персонала стали эмпирические исследования в Хотторне профессора Гарвардского университета Эл. Мэйо и его коллег. В исследованиях было убедительно показано, что результаты работы напрямую зависят от социальных условий и взаимоотношений между людьми. С этого момента количество мотивирующих факторов, которых вошли в арсенал работы менеджеров с персоналом, резко возросло. Например, Г.А. Мюррей выделил и описал 20 видов мотивов, которые могут быть реализуемы в управленческой деятельности. Это *третье направление* основывается на представлениях о природе мотивов, потребностей и ценностей человека. Его развитие сопровождало общемировые тенденции к повышению уровня гуманизма в общественных и производственных отношениях. Здесь во главу угла ставится гуманистический подход к человеку и его мотивации. Это направление представлено именами А.Маслоу, К.Роджерса, В.Шутца. В психологии оно называется гуманистическим, а в менеджменте - школой «человеческих отношений».

Ценности современного общества в последние десятилетия претерпели значительные изменения. Развитие информационных технологий ведет к все большей индивидуализации работы, и, соответственно, к снижению роли социальных мотивирующих факторов. З. Бауман, А. Тоффлер и другие западные социологи полагают, что наступает время, не признающее общих схем и общих оценок и демонстрирующее, что каждый может быть полезен обществу ровно в той мере, в какой захочет этого сам. Таким образом, на сцене появляются новые мотивирующие факторы, называемые *психологическими*, которые носят личностный характер.

Одной из интереснейших, а, самое главное, практикоориентированных работ, связанных с этим направлением, является исследование английских инструкторов по подготовке персонала Шейлы Ричи и Питера Мартина, в котором было задействовано около полутора тысяч менеджеров из различных стран мира. Тщательно проанализировав и сопоставив между собой известные мотиваторы, авторы разработали собственную модель мотивирующего профиля, включающую как традиционные, так и новые, прежде не учитываемые факторы.

Работа Ш. Ричи и П. Мартина заслуживает особого внимания по нескольким причинам.

Во-первых, в состав мотивирующих факторов включены психологические мотиваторы (такие как стремление человека к разнообразию и переменам, самосовершенствованию, креативности), высокая степень проявленности которых создает серьезные проблемы в коллективной деятельности и требует разработки организационных процедур, сводящих к минимуму разрушительное воздействия подобных сотрудников на организацию.

Во-вторых, разработан тест-опросник, с помощью которого строится мотивационный профиль. Учитывая, что до настоящего времени не существует надежных методик диагностики мотивации персонала, пригодных для практического использования, то его значение трудно переоценить. Хотя надо помнить, что внедрение опросника в отечественную практику потребует проведения соответствующих мероприятий по адаптации теста и выработке норм, соответствующих российской действительности.

В-третьих, с помощью тест-опросника выявлены и замерены мотивационные предпочтения современных менеджеров, в том числе и российских. Ш. Ричи и П. Мартин отмечают, что результаты россиян существенно отличаются от результатов, полученных в других странах. Поэтому, по их мнению, проведение целенаправленных исследований в России представляет несомненный научный и практический интерес.

Включенные в мотивационный профиль факторы выявлены авторами эмпирически и единое основание (критерий) для их выделения отсутствует. Но все эти мотиваторы могут быть отнесены к одному из трех уровней мотивации человека.

К физиологическому уровню относят: Высокий заработок и материальные поощрения, Физические условия труда;

Социальный уровень включает: Социальные контакты, Взаимоотношения, Признание, Стремление к достижениям, Власть и влияние, Интересная и полезная работа.

К психологическому уровню относят: Структурирование, Разнообразие и перемены, Креативность, Самосовершенствование.

По результатам опубликованных исследований, нами была построена диаграмма, которая позволяет наглядно увидеть мотивационные особенности современного западного менеджера.

Не значимыми мотивирующими факторами оказались мотиваторы первого, физиологического уровня. Большинство представителей управленческого персонала, достигнув достойного, с их точки зрения, финансового положения (1), стремятся реализовать другие интересы. Потребность в комфортных условиях труда (2) проявлялась крайне редко. Ш. Ричи и П. Мартин высказывают предположения, что этот фактор скорее служит способом указания на неудовлетворенность другой потребности – потребности в статусе.

Можно ли ожидать аналогичных результатов в нашей стране? Маловероятно. Как указывают сами исследователи, потребность в деньгах проявляется у тех, кто в них действительно нуждается и что эта потребность угасает, когда человек достигает стабильного финансового положения. Также ясно, что условия труда россиян еще очень далеки от тех мировых стандартов, к которым привыкли западные менеджеры.

Из социальных мотиваторов наименьшее значение имеет установление долгосрочных взаимоотношений между коллегами. Это не является неожиданным, поскольку жизнь современной организации отличается нестабильностью, частыми реорганизациями и «перетасовыванием» персонала. Однако как в таких условиях может быть реализован один из важнейших принципов управления – делегирование полномочий, опирающийся на доверие, которое возникает лишь при долговременных отношениях?

Самым значимым мотивирующим фактором оказалось стремление к интересной и полезной работе (8). Ш. Ричи и П. Мартин объединили интерес и полезность в один мотиватор. Однако, анализируя результаты своих исследований, авторы эти факторы четко разводят. Дело в том, что интерес – понятие субъективное и особых проблем для удовлетворения этой потребности в организациях не наблюдается: люди сами ищут интересное для себя в своей деятельности. Другое дело, желание заниматься полезной работой. Эта потребность является одной из самых значимых для человека. Известно, что выполнение бессмысленной, никому не нужной работы, разрушает человека быстрее, чем непосильный физический труд во благо. В современных же организациях (особенно крупных) многие люди не видят связи своего конкретного труда с результатами деятельности организации, а потому работа кажется им бесполезной.

Новые факторы, которые носят психологический характер, по мнению Ш. Ричи и П. Мартина, недостаточно используются в практике управления, хотя их влияние весьма велико. В современных организациях складывается парадоксальная ситуация. Несмотря на то, что для успешного развития организации требуются люди, стремящиеся к переменам и нововведениям, креативности и самосовершенствованию, спрос на таких людей невысок, поскольку каждой выделенной психологической черте сопутствует ряд «неудобных» для организации особенностей человека, например, независимость, самостоятельность и др.

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных факторов, когда он занимает ведущую позицию или напротив, занимает самую низшую ступень, то есть оказывается не значимым для человека. Все остальные 11 факторов, предполагаем, что они распределены равномерно. Заметим, что такие ситуации встречаются крайне редко. Обычно у человека задействовано два – три доминирующих фактора, при этом они определенным образом согласуются между собой.

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ МОТИВАТОРЫ.

Высокий заработок и материальные поощрения.

Главной движущей силой человека, его единственной потребностью являются деньги. Это тот случай, когда «достаточно никогда не бывает достаточно», когда за деньги человек готов сделать все что угодно. Следует подчеркнуть, что не существует абсолютного вознаграждения, которое бы удовлетворило любого, как нет приемлемого для всех уровня заработка. Это субъективные понятия и каждый человек по своему определяет их для себя.

На первый взгляд, может показаться, что это очень удобные работники и руководителю нет необходимости задумываться о том, как их мотивировать. Однако эта простота обманлива.

Во-первых, удовлетворить такого человека, повышая ему зарплату, не реально – ему всегда мало. Платить большие деньги можно только высококвалифицированному специалисту, но даже в этом случае его зарплата не должна превышает выгоды, полученной в результате его работы. В противном случае, организация понесет убытки.

Во-вторых, следует иметь в виду, что тот, кто готов за деньги сделать все, что угодно, будет склонен игнорировать установленные правила и нормы, а в крайних случаях – совершать незаконные действия, если это будет ему выгодно материально.

В-третьих, люди, имеющие материальную мотивацию, предпочитают получать вознаграждения за свои собственные усилия, и потому не любят работать в команде, и всячески сопротивляются, если им предстоит групповая работа.

С другой стороны, с такими людьми действительно работать проще. Они готовы терпеть любую, даже самую скучную работу, годами выполнять одни и те же задания, работать в выходные дни, игнорировать физические условия своего труда. Если они удовлетворены заработком, то не интересуются должностями и званиями.

Каково отношение к нововведениям? Если руководителю удастся убедить работника в том, что его заработки не упадут, а возможно даже вырастут, то проблем такие люди не составляют.

Проблема возникает, если у человека способность зарабатывать деньги снижается, а потребность в деньгах сохраняется. То, как поведет себя человек в этой ситуации, определяется уже его личностными особенностями.

Другая крайность – деньги не являются значимым мотивирующим фактором и занимают низшую ступень в мотивационной иерархии. Означает ли это, что такие люди будут позволять себя эксплуатировать и работать бесплатно. Вовсе нет. Если человеку платят ниже того, что он считает справедливым, то он утрачивает мотивацию в целом, то есть значимость других факторов снижается. Как бы человек не относился к деньгам, они обеспечивают его существование. Если денег не хватает на поддержание привычного образа жизни, то люди начинают подрабатывать в других организациях, что, естественно негативно сказывается на их основной работе.

По данным зарубежных исследователей, профессия, которая собирает людей не ориентированных на деньги, это учительство.

Между двумя крайностями находятся те, кто обладает умеренной потребностью в деньгах. Они зарабатывают столько, сколько необходимо для поддержания того уровня жизни, который считают достойным для себя, но при этом не будут ради денег жертвовать другими потребностями, которые считают важными для себя.

Физические условия труда

Стандарт требований, которые люди предъявляют к условиям труда, по мнению исследователей, невысок. Во всяком случае, из всех факторов мотивации он имеет самое низкое значение. Но, безусловно, это не означает, что люди безразличны к условиям своего труда. Условия работы становятся частью жизни человека, их можно не любить, на них можно жаловаться, но другие факторы оказываются предпочтительнее.

Тем не менее, люди с высокими требованиями к физическим условиям труда, встречаются, но, как полагают исследователи, этот фактор играет компенсаторную функцию. Иными словами, если человек не может удовлетворить какую-то потребность, например стремление к власти и влиянию, но компенсирует это за счет повышенного внимания к условиям работы. Возможно, это удобный и главное социально приемлемый способ выразить свое неудовольствие, то есть это не мотив, а мотивировка. Поэтому, если работник постоянно жалуется на условия работы, рекомендуется вначале выяснить, не кроются ли за этим другие более серьезные проблемы, и лишь потом реагировать на недовольства. Не для кого не является секретом, что существует прямая зависимость между статусом работника и физическими условиями его работы.

Однако, следует отметить, что фирмы и предприятия, на которых проводились исследования, отличаются такими удобствами, что действительно не создают проблем у работающих в них.

СОЦИАЛЬНЫЕ МОТИВАТОРЫ

Социальные контакты

Люди, так же как и животные, имеют потребность держаться вместе. Степень потребности в социальных контактах у разных людей разная.

Люди с высокими показателями по 4 фактору любят общаться, получают удовольствие и положительные эмоции от общения, любят, когда их окружает много людей. Они стремятся работать в дружеской обстановке, где есть возможность поболтать, обсудить свои семейные и личные проблемы, свято веря, что если бедой поделиться, то она наполовину сократится. Они проявляют терпимость к окружающей суете, шуму – им это важно. Тот, кто в высшей степени общителен, но, увы, не наделен чуткостью и понимает других людей, способен привести в бешенство малообщительных людей.

Если у человека этот фактор низкий, то это не означает, что у него нет потребности в общении с людьми или что у него проблемы с общением. Просто эти люди в других нуждаются в меньшей степени и не в таких дозах. На работе они придерживаются практически того, потребительского отношения к окружающим. Им бывает жалко тратить свое время на пустые разговоры, то есть те, которые не относятся к работе.

Взаимоотношения

Этот весьма любопытный фактор, который в исследованиях не достигал высоких показателей. Иными словами потребность в установлении долгосрочных взаимоотношений на работе люди не выдвигают в качестве значимого мотиватора. Такая позиция характерна для современной комплексной экономики, в которой люди легко заменяемы. Но современные организации функционировать в отсутствие жесткой руководящей структуры, а это возможно только опираясь на взаимное доверие. Теоретически возможно заменить доверие четко отлаженными процедурами, но на практике любая процедура недостаточна гибка, чтобы обеспечить полную эффективность, особенно в условиях постоянных пере-

мен. Доверие необходимо, но оно устанавливается не на основе поверхностных отношений, а на основе длительных отношений.

Как можно объяснить явное расхождение между потребностью в доверии, которое декларируется в организации, и отсутствием потребности в долговременных отношениях у ее сотрудников? Можно предположить наличие ряда причин:

- Организация функционирует не так эффективно, как могла бы.
- Организация может эффективно функционировать без установления доверия.
- Люди подавляют свою потребность в долговременных взаимоотношениях.

Следует отметить, что в современных условиях организации уже не претендуют на то, чтобы становится местом работы на всю жизнь. Более того, деятельность многих организаций расценивается как динамическая нестабильность, когда персонал постоянно «перетасовывают» в результате многочисленных реорганизаций. По этой причине люди не хотят тратить силы и энергию на установление долгосрочных взаимоотношений со своими сослуживцами. Они удовлетворяют эту потребность в нерабочее время.

С другой стороны, и для самой организации установление тесных отношений между сотрудниками может быть невыгодным. В некоторых организациях это может рассматриваться как попытка подрыва устоев, создания неформального клуба, цель которого защитить интересы отдельных людей в противовес интересам организации.

Как же предлагается решать эту проблему – создавать атмосферу доверия, но при этом не акцентироваться на удовлетворении потребности людей в долговременных тесных взаимоотношениях?

Пути решения этой проблемы видятся через,

во-1, создание соответствующей **культуры** организации, формирующей доверие, то есть обстановку, когда слово работника – это его обязательство. При этом человек не должен чувствовать себя обязанным говорить: «Да, я это сделаю», если на самом деле понимает, что должен сказать «нет»;

во-2, формирование и пропагандирование организационных целей, вокруг которых возникают плодотворные взаимоотношения;

во-3, создание системы трудоустройства, при котором работник имеет возможность расширить сферу приложения своего труда, повысить квалификацию, освоить новую специальность. Иными словами, организация создает условия для повышения конкурентоспособности своих работников.

Признание

Признание является индикатором жизненного успеха. Люди, чья деятельность признана, чувствуют себя уверенно и комфортно. Поэтому этот фактор имеет большое значение, иногда даже очень большое.

На первый взгляд, ситуация простая. Руководитель хочет, чтобы работник выполнил какое-то действие и работник вполне способен это сделать. Однако действие требует определенного усилия, которое, по мнению работника, должно быть оценено. В отдельном случае это понятно, но человек работает каждый день, и каждый день прилагает усилия, и каждый день требует к себе внимание. Тогда возникают вопросы. Как часто следует отмечать заслуги? В какой степени и форме высказывать одобрение и похвалу? Кто должен высказывать?

Зависимость от похвалы формируется у человека быстро и это чревато многими неприятными последствиями. Трудность заключается в том, что сильная потребность в признании формируется у людей неуверенных в себе. Тот, кто стремится компенсировать неуверенность, требуя постоянного внимания, представляет существенную проблему для руководства. Первоначально, когда человек осваивает какую-то деятельность, похвала от-

носится к успехам обучения. Затем наступает стадия стагнации (плато в обучении, когда улучшений с течением времени не наблюдается), с постепенным снижением производительности, качества или каких-то других показателей. Потребность же в признании остается на прежнем высоком уровне, которая, как правило, переносится с признания эффективности деятельности на личность. И тогда это становится непосильной задачей для руководства. И тогда, этих людей начинают избегать. Наблюдается классическая ситуация: те, кто больше всех нуждается в признании, не получают его. Отметим также, что сильно зависимые люди не способны принимать самостоятельные решения, им трудно ориентироваться в ситуациях, особенно новых.

Существуют элементарные правила для выражения признательности:

- 1) признание должно быть искренним.
- 2) форма выражения признания должна быть разнообразной и учитывать особенности людей: для одних оно может быть льстивым и преувеличенным, для других достаточно простого кивка головы в их сторону.
- 3) признание должно проявляться непосредственно после события, при этом следует четко указать, почему его выражают.

Те люди, у которых потребность в признании низка, находятся в более выгодном положении. Руководители могут быть более объективными и принимать решения полезные для организации, непопулярные среди подчиненных, не заботясь о том, что о них подумают. С другой стороны, такие люди могут игнорировать законные требования других, проявляя некоторую тенденцию к ненадежности.

Как мотивировать тех, у кого низка потребность в признании? Следует отметить, что такие люди, как правило, социально адаптированы и покладисты. С ними можно обсуждать последствия и возможные проблемы, которые могут возникнуть из-за принятия тех или иных решений. Если же такие сотрудники сопротивляются и не желают учитывать особенности других, то самое правильное – предложить им работу с минимальным контактом с сотрудниками.

Стремление к достижениям

Преобладающей чертой тех, кто стремится к достижениям, является их сильное желание делать все самим. Это может означать нежелание сотрудничать с другими. Такие люди могут работать долго и много, но, прежде чем приступить к работе, они должны убедиться в том, что поставленная цель поддается измерению (оценке). В крайних случаях, нет смысла добиваться цели, если ее невозможно измерить. А таких целей много. Другое ограничение для людей подобного типа – наличие риска. Суть мотива достижения – это достижения. Провал деморализует этих людей, поэтому они избегают рискованных мероприятий. Но где проходит та граница, по которой можно победу отделить от поражения? Такая граница субъективна, каждый человек устанавливает ее сам. Границу можно сдвигать, что достигается за счет хорошей профессиональной подготовки.

Люди, ориентированные на достижения, зависят от цели. Если перед ними не стоит цели, они утрачивают вкус к жизни, впадают в депрессию. Достигнув поставленной цели, испытывают несколько мгновений триумфа, а затем их вечная неутомимость берет вверх и они опять готовы к достижениям.

Люди с сильно выраженной потребностью в достижениях - конкурентные, самонаправленные и самозапускаемые, не терпящие, чтобы у них стояли на пути и даже склонные к агрессии по отношению к тем, кто тормозит их продвижение к цели. Они склонны к созданию тесных дружеских отношений с теми, кто разделяет их стремления.

Такие люди очень полезны для организации. Мотивировать их не сложно. Следует улавливать момент, когда они остались без цели, и предложить новую. В процессе поста-

новки и согласование целей такие люди вполне управляемы. Если цель задана, просчитана, то без каких-либо проволочек они примутся за работу. Но проблема заключается в том, что простых целей не бывает.

Сложные, неопределенные, требующие напряжения всех сил, цели требуют длительной проработки, тщательного анализа возможных неудач, корректировки и даже закрытия проекта еще до начала его осуществления. Но люди, стремящиеся к достижениям, тяжело переносят обсуждения, они – люди действия. Неотъемлемой частью всякого проекта является рутинная работа, которая, увы, не в почете у стремящихся к достижениям. Но ее выполнять надо и надо заранее об этом договариваться и устанавливать четкие сроки их выполнения. Есть еще одна особенность, которая требует «присмотра». Выполнение проекта растягивается на длительное время и людей, с ярко выраженной потребностью к достижениям, может возникнуть свой вариант решения той или иной задачи, которые они непременно захотят воплотить в жизнь, что может привести к неожиданным и нежелательным последствиям. Поэтому с такими людьми необходимо общаться, чтобы заранее знать их намерения.

Исследования показывают, что наиболее эффективны люди, у которых потребность в достижениях выше среднего, но достигает крайних граней. Они могут иметь достаточно широкий диапазон целей, работать в команде, хотя и чувствовать в ней не совсем комфортно.

Наиболее уместным для мотивации людей, стремящихся к достижениям, является стиль «жестко – мягко». Проявление жесткости в отношении поставленных целей и свобода действий для тех, кто делает и добивается.

Мотивировать людей, у которых отсутствует потребность в достижениях, сложно. Цель их может заинтересовать, только усилия они прилагать не будут. Как правило, у таких людей широкие интересы, они с готовностью принимают групповые нормы, но не пытаются ничего усовершенствовать. Среди этих людей встречаются и те, кто имеет низкую самооценку и самоуважение, не способен позитивно воспринимать окружающих. В современном мире услуги таких людей, скажем так, не особенно востребованы.

Умение руководить и Власть и влияние

оказывать влияние на окружающих относится к одному из ценнейших человеческих качеств. Оно позволяет сконцентрировать усилия множества людей в одном направлении, достигать великих целей. Правда, если цели недостойные, то это оборачивается трагедиями и крахом, чему примеров в истории более чем достаточно. Стремление к власти и влиянию должно сочетаться с такими качествами как умение руководить, наличие межличностных навыков общения и способности нести ответственность.

Одна из особенностей этой потребности заключается в том, что стремление человека к власти, неизбежно встречает сопротивление со стороны других людей. Поэтому здесь действует правило предусматривать последствия не только для тех, кто наделен властью, но и для тех, кто является объектом ее применения.

Есть люди, которые стремятся оказать влияние и проявить власть без всякой цели, но это случается редко и во всяком не на производстве. С позиции менеджмента влияние определяют как «достижение результатов за счет использования людей».

Добиться, чтобы человек осуществил поставленную перед ним задачу, можно разными способами. Например, заставить, принудить. Но принуждение порождает зависимость и, в конечном итоге, приводит к ослаблению организации. Другой способ – делегирование полномочий. Но этот процесс отнимает много времени и создает не мало трудностей, в частности приводит к потере контроля.

Применение власти всегда несет с собой риск. И в том случае, если люди принимают претензии человека на власть, но дело проваливается и терпит неудачу, второй раз такому человеку вряд ли доверятся. Менее открытое и с меньшим риском является власть из-за трона, власть серого кардинала. В этом случае сильная потребность во власти удовлетворяется, а обвинить в провале и указать на виноватого практически невозможно.

Успешное удовлетворение потребности во власти и влиянии предполагает наличие у человека определенных способностей и профессиональной подготовки.

Интересная и полезная работа

У этого фактора самое большое значение, иными словами, стремление к интересной и полезной работе имеет важность большую, чем все остальные факторы. Это создает широкие возможности мотивации. Ведь в понятие интересная работа разные люди вкладывают разный смысл. Интерес может быть проявлен к трем сферам: содержанию работы, к способам работы (может сочетаться с мотивацией личных достижений), а также к людям, с которыми человек работает (может сочетаться со стремлением к власти, влиянию, признанию). С точки зрения Ш.Ричи и П.Питера особых проблем для удовлетворения потребности людей в интересной работе нет, здесь важно понимать то, что интересно одному, не интересно другому и не рассматривать интересы другого человека через свои собственные.

Более сложным является поиск того, как создать у персонала ощущение полезности собственной деятельности. Внутри организации много различных дел, осмысленность которых приобретает только на конечном этапе. Но работающие этого просто не видят. Поэтому руководителю просто приходится брать на себя труд разъяснять персоналу более широкий контекст, в рамках которого его конкретная работа занимает определенное положение и имеет определенный смысл.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МОТИВАТОРЫ

Структурирование

Существует два полюса одной проблемы. На одном полюсе – хаос, постоянные изменения. На другом полюсе, стабильность, упорядоченность, правилосообразность. Как и во всем, хороша золотая середина. Но люди, по своей психофизиологической природе, тяготеют либо к структурированию, либо к переменам.

Высокое значение фактора 3 – структурирования имеют люди, которые хотели бы видеть мир предсказуемым и контролируемым. Им необходим порядок, установление и соблюдение правил, иначе, и в этом они правы, стабильности не сохранить. С другой стороны, как говорится, когда все уляжется на свои места, окажется, что это кладбище.

Стремление к порядку и структурированию напрямую связано с физиологическими особенностями человека, уровнем тревожности, вязкостью нервных процессов. Такие люди должны точно знать, что от них требуется. Они желают знать правила и быть уверенными, что они четко выполняют все положенные производственные процедуры. Недостаток структурирования чреват для них серьезным стрессом. Те люди, которые имеют несчастье с ними сталкиваться, ощущают себя жертвами, попавшими под жесткий контроль.

Структурирование и упорядочивание является полезной и необходимой частью любой трудовой деятельности. Структурирование позволяет организовывать, контролировать и ограничивать. К признакам структурирования относят:

- Время
- Правила и процедуры
- Регулярность мероприятий
- Нормы и ожидания общества
- Религиозные и ритуальные действия

- Повторение
- Предсказуемость
- Планирование
- Хорошо развитые коммуникации (особенно письменные)

Мотивировать людей, с высоким уровнем структурирования, сложно. Для этого необходимо либо установить такой порядок, какой требуют они, или позволить им самим устанавливать порядок. Но это немедленно создаст проблему, так как мы живем в не организованном мире. Поэтому некий компромисс достигается в том случае, если имеется жесткая система порядка, внутри которой предоставляется широкие возможности для проявления гибкости.

Исключительная ограниченность и отсутствие гибкости свойственны либо сотруднику на самом низшем уровне, либо безработному.

Большие проблемы в связи с привыканием к переменам и изменениям. Для ослабления сопротивления таких сотрудников их необходимо убедить, что они организовано перемещаются из одного упорядоченного состояния в другое, еще более упорядоченное.

Если низкий уровень стремления к структурированию, то это означает, что у сотрудника высоко стремление к разнообразию и нововведениям.

Разнообразие и перемены

Проблемы:

- ✓ стремление избежать рутины и заниматься «чем-то новеньким»
- ✓ нежелание устанавливать и обсуждать цели, тем более долгосрочные
- ✓ тенденция бросать задания незавершенными
- ✓ необходимость в поддержании высокого уровня возбуждения
- ✓ не приспособленность к переменам, которые задевают лично

Изменения и перемены должны с чем-то сочетаться, например со стремлением к креативности или достижениям, В противном случае, ведут в никуда.

Правила вызывают у них раздражение и они способны на жесткий отпор любой попытке ограничить свободу их действий.

С такими работниками в период перемен возникают минимальные проблемы. Однако в период неопределенности, если у человека такая ситуация складывается не только на работе, но и дома, то потребность к структурированию могут вдруг проявиться в какой-то сфере. Каким бы не был новатором человек, стремление к стабильности – это одно из условий его существования, природных, естественных.

(27) Креативность

Креативность – это способность выдавать нетривиальные, почти спонтанные решения и это же способность к систематической разработке новых вариантов видения старого. В настоящее время креативность становится одним из важнейших факторов, обеспечивающих конкурентоспособность организации. Но сегодня это не работа одиночек, а работа команды, опирающейся на огромные ресурсы.

У проявления креативности много ограничений. 1) организационная культура 2) необходимость работать в команде, 3) личные предпочтения.

Потребности: в личном просторе, в личностном росте, в регламенте и структурных ограничениях

Способности: концентрировать собственные усилия, самостоятельно приступать к работе, переключать внимание в соответствии с диктуемыми условиями, концентрировать внимание на организационных целях

Умения: понимать идеи другого, выдвигать идеи в пределах основного направления деятельности, отстаивать идеи

Готовность допускать ошибки и признавать их допустимость

Самосовершенствование

Люди, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, оценивают свою работу с позиции того, что она им дает в плане профессионального или личностного роста. В противном случае, считают, что в процессе работы они просто деградируют. Поэтому они могут очень быстро выполнять свою работу, а затем заниматься чем-то другим, для них более осмысленным. В крайних случаях, такие люди вообще прекращают работу, обрекая себя на низкий уровень жизни.

Люди, стремящиеся к самосовершенствованию, стремятся и к самостоятельности, у них проявляется желание ни к кому не привязываться и не от кого не зависеть. С позиции организации, особенно коммерческой, это очень неудобные люди, поскольку практически не управляемы.

Самосовершенствование – для чего? Цели могут быть различны. Независимость и самостоятельность: финансовая, профессиональная, во всех областях. Завоевание признания в одной узкой области или среди широкого круга людей (расширение поверхностных знаний во всех областях). Усиление влияния или для самодостаточности.

Проблемы:

- Подход к работе исключительно с позиции личностного совершенствования, стремление к самостоятельности, независимости, избегание привязанностей.
- Ослабление способностей: передавать полномочия, выполнять повторяющиеся задания, стремится к достижению организационных целей.
- Практически не управляемы.

Пожалуй, одним из самых важных моментов является проблема поддержания мотивации. На этом пути, человека подстерегают многие проблемы.

• Насыщение потребности, и как следствие, например в педагогической деятельности происходит:

- эмоциональное сгорание;
- информационное истощение;
- свертывание речевых компонентов;
- личностная деформация;
- потеря интереса.

• Отсутствие поля для творчества.

Дело в том, что человек стремится обеспечить себя необходимыми средствами

для функционирования как внешними, так и внутренними. А обеспечив, теряет интерес: делать-то больше нечего.

• Приобретение опыта.

Опыт выступает в качестве побочного продукта. Это всегда *личный* опыт человека, являющийся его собственностью и требующий реализации в новой деятельности, возможно смежной.

И, наконец, завершение цикла в деятельности, когда человек получает тот конечный продукт, ради которого он трудился. Здесь он может обнаружить несоответствие своих ожиданий, и как следствие – отказ продолжать деятельность в дальнейшем. Речь идет об ожиданиях:

- ✓ заработной платы –
достойной субъективным и объективным затратам человека и организации,
- ✓ карьеры –
не оправданное доверие со стороны организации или человека;
- ✓ самореализации –
отработанность приобретенного опыта при отсутствии значимого нового.