

Елисеева А.В.

аспирантка Московской академии предпринимательства

ИЩИТЕ МОТИВ!

МОТИВАЦИЯ КАК «ОСНОВНОЙ ИНСТИНКТ»

предпринимательских структур

Изучение вопросов мотивации является далеко не новой темой в исследованиях. На эту тему написано множество книг, статей, заметок, разработаны различные методики формирования и управления мотивацией, которые применяются на практике уже много лет. Данная статья посвящена всего лишь одному ключевому вопросу, на который, при кажущейся простоте, не каждый найдет ответ. Что же такое «мотивация»? Как появился этот термин? Чем отличается мотивация от стимулирования? Вопрос мотивации актуален для любого руководителя, особенно для руководителей современных инновационно-креативных (обычно научно-технических) организаций. Однако, чтобы наиболее эффективно управлять этим процессом, не должно оставаться темных пятен в правильности использования тех или иных терминов.

Mотивация (от фр. Motif – побуждение) – побуждение к действию. Это динамический физиологически и психологически регулируемый процесс, который управляет поведением человека и определяет его направленность, организованность, активность и устойчивость. Психологи понимают под мотивом внутреннее состояние, которое побуждает человека к деятельности, ориентирует, поддерживает и обеспечивает эту деятельность энергией. Мотивы – основные движущие силы поведения человека. Совокупность мотивов формирует мотивацию конкретного человека к совершению того или иного поступка.

В большинстве случаев поведение человека является *полимотивированным*, то есть определяется несколькими одновременно действующими мотивами. Например,

в большинстве случаев
поведение человека
определяется
несколькими
одновременно
действующими
мотивами

термины «новой» экономики

различают
два основных
типа мотивации:
«от» и «к», или «метод
кнута и пряника»

мотивы трудовой и профессиональной деятельности, как правило, сопровождаются и стремлением получить материальное вознаграждение за свой труд, и желанием добиться успеха и доказать свою компетентность, поддерживают интерес к содержательной работе и многое другое.

По видам мотивацию принято делить на следующие типы:

Внешнюю мотивацию (экстинсивную) – не связанную с содержанием определенной деятельности, но обусловленную внешними по отношению к субъекту обстоятельствами;

Внутреннюю мотивацию (интринсивную) – связанную не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Сила мотивации – это суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности. При оценке уровня силы мотивации различают мотивацию сохранения и мотивацию достижения. Различают два основных вида мотивации: «от» и «к», или «метод кнута и пряника».

Теории мотивации.

С точки зрения классификации Х. Шольца представляется целесо-

образным деление теорий мотивации (в зависимости от предмета анализа) на три главных направления:

1. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника – эти теории исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов. К ним относятся такие как «ХУ-теория» (автор Дуглас Мак-Грегор), теория «Z» Оучи.

2. Внутриличностные теории. Анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление. Это теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория потребностей К. Альдерфера, теория двух факторов Ф. Херцберга.

3. Процессуальные теории – выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды. К теориям этого типа относят теорию трудовой мотивации Д. Аткинсона, теория справедливости С. Адамса, теория мотивации В. Врума...

Мотивирующие и поддерживающие факторы.

DI – люди, в большей степени мотивируемые задачей, меньше внимания обращают на комфорт. Мотивируются достижением как личных целей, так и целей организации.

SC – люди, в большей степени мотивируемые окружающей обстановкой, могут избегать возможностей, которые лишат их зоны комфорта. Ориентированы более на процесс, чем на задачу.

Если разработанная в организации система мотивации входит в противоречие с поведенчески-

ми характеристиками реальных сотрудников, надо либо корректировать систему, либо менять сотрудников. Попытки навязывания мотивов сверху без учета существующей организационной культуры малоэффективны. В то же время правильное разъяснение системы мотивации может в значительной степени сгладить эти противоречия. Зная, к какому поведенческому типу относятся подчиненные, линейный руководитель может правильно расставить акценты при разъяснении не только системы мотивации, но и любых других изменений, происходящих в организации. Удовлетворенность работой – это результат соотношения мотивирующих и поддерживающих факторов.

Мотивация и стимулирование.

Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики-менеджеры употребляют термины «мотивация» и "стимулирование" как близкие по значению синонимы. Мол, разница между ними незначительна, а нюансы пусть «ловят» теоретики – у них, как бы, больше свободного времени на терминологические изыски. Это в корне неверная и очень губительная для менеджеров-практиков позиция. В таком легкомыслии зачастую и коренятся основные причины многих недоразумений в управлении персоналом.

Кроме того и в стане теоретиков менеджмента не проведена сегодня четкая граница между «мотивацией» и «стимулированием». Не будем подвергать разверну-

той критике неудовлетворительность существующих мнений теоретиков. Недоверчивый читатель без труда может в этом убедиться, просмотрев те немногие страницы по теории управления, которые посвящены мотивации персонала. Ограничимся определением мотивации, введенным таким авторитетом как Мескон М.Х. В своем знаменитом труде «Основы менеджмента» он пишет: "Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации" [5]. Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если еще учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда, то мы получаем окончательно запутанную картину в этом аспекте управления персоналом.

Давайте попробуем внести ясность в первую очередь по различию «стимула» и «мотива». Приведем три определения стимула.

Стимул – это остроконечная палка, которой погоняли животных.

Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина [6].

ПОПЫТКИ НАВЯЗЫВАНИЯ

МОТИВОВ СВЕРХУ

МАЛОЭФФЕКТИВНЫ

термины «НОВОЙ» ЭКОНОМИКИ

Стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор). [7]

Из данных определений видно, что стимул, *во-первых*, – это нечто внешнее по отношению к человеку. *Во-вторых*, стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств человека, то есть воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает последнего к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать не действенным. Таким образом, стимул задается человеку кем-то извне.

Теперь о «мотиве».

Мотив, по убеждению профессора Виханского О.С. формируется внутри человека [3]. Другими

словами, *во-первых*, мотив – это идеальный образ во внутренних слоях сознания человека. *Во-вторых*, это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, потребностно-значимого предмета. То есть, источником побудительной силы мотива выступают потребности.

Как справедливо отмечал классик психологии Алексей Николаевич Леонтьев лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность [4]. «Встреча потребности с предметом есть акт... определяющий потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень», то есть в мотив. Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает изнутри. Таким образом, *стимулирование – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета* (объекта, условий, ситуации и т.п.), *побуждающий человека к определенным действиям* (пребывание в комфортных условиях и т.п.).

Мотивация же, как процесс представляет собой эмоционально-чувственное сопоставление образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). То есть *мотивация как объект – это внутренний психический механизм человека*.

В подмене понятий
«МОТИВАЦИЯ»
и «СТИМУЛИРОВАНИЕ»
зачастую и коренятся
основные причины
многих недоразумений
в управлении
персоналом

ка, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета, если он соответствует потребности. Поэтому, как ни парадоксально, но не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации! Можно говорить об организации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала и т.п.

Физиологическая мотивация проявления творческой энергии личности.

Стивен Рейсе, рассматривая желания-стимулы, приводит пример трудоголиков. Само это понятие появилось сравнительно недавно и с самого начала употребляется в эдаком унизительно-жалостливом контексте: считается, что трудоголики неудачники и потому много работают, что хотят «убежать» от жизненных проблем. И окружающие из самых добрых чувств хотят сделать их счастливыми, заставляя меньше работать. А на самом деле, как считает Рейсе, у трудоголиков сильно природное желание добиться власти и положения в обществе, они стремятся работать как можно больше и лучше, чтобы выдвинуться. Постепенно это переходит в привычку. Без напряженной работы трудоголик уже не может жить и любая попытка отторгнуть его от труда вызывает только озлобление [11].

К этому можно по-разному относиться, однако такая мотивация

СТИМУЛИРОВАНИЕ –
ЭТО ПРОЦЕСС
ВОЗДЕЙСТВИЯ
НА ЧЕЛОВЕКА
ПОСРЕДСТВОМ
ЗНАЧИМОГО ДЛЯ НЕГО
ВНЕШНЕГО ПРЕДМЕТА

является мощнейшим экономическим ресурсом любой организации. Другое дело, что она должна быть творчески насыщенной с позиции отдачи интеллектуально-креативной деятельности специалиста. Элементы «трудоголизма» присущи большинству творческих личностей, которые действительно испытывают биологическую потребность в творческом, интеллектуально насыщенном труде, классифицированная в работе [12] как *физиологическая мотивация проявления творческой энергии личности*. Это, по мнению данного автора, одни из самых сильных инструментов мотивации. Особенно это важно для научно-технических предприятий, где требуется наибольшая творческая отдача от специалистов, риск потери которых заключается в том, что они являются решающим экономическим ресурсом фирмы в условиях высокой динамики конкурентной борьбы на рынке высокотехнологичных продуктов. Отсюда он делает вывод о том, что менеджмент научно-технических предприятий должен разра-

МОТИВАЦИЯ –
ЭТО ЭМОЦИОНАЛЬНО-
ЧУВСТВЕННОЕ
СОПОСТАВЛЕНИЕ ОБРАЗА
СВОЕЙ ПОТРЕБНОСТИ
С ОБРАЗОМ ВНЕШНЕГО
ПРЕДМЕТА

батывать конкретные мотивационные инструменты для управления человеческими ресурсами организаций такого рода.

Литература:

1. Анисимов О.С.. «Методологическая версия категориального аппарата психологии», Новгород, 1990. – 334 с.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО «Издательство "Экономика"», 1997. – 368 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экономических спец. вузов. – М.: Высшая школа., 1994 – 224 с.
4. Леонтьев Алексей Николаевич. Избранные психологические произведения. / Деятельность. Сознание. Личность /, т.2, М.: «Педагогика», 1983.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. С 369.
6. Словарь иностранных слов. Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.– ЮНВЕС. – 1995
7. Психологический словарь / Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика-Пресс, 1996
8. Joel Spolsky, The Econ 101 Management Method. <http://www.joelonsoftware.com/items/2006/08/09.html>
9. Т.В. Барлас. Определение сознаваемого и неосознаваемого в мотивации. http://www.elitarium.ru/2006/02/07/opredelenie_soznavaemogo_i_neosoznavaemogo_v_motivacii.html
10. В. Верхоглазенко. Система мотивации персонала: понятия и определения. Журнал «Консультант директора» (№4, 2002)
11. <http://8.psyland.peterhost.ru/articles/content/1086873144.html>
12. Мельников О.Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами научноемких производств. – М.: Машиностроение, 2004. – 400 с.

КЭ