### 7.1. Мотивация как система побуждений человека *к* деятельности

Мотивация является сложным психофизиологическим состоянием, которое характеризуется совокупностью динамически иерархизированных побуждений человека к той или иной деятельности. Сложность в рассмотрении данной проблемы состоит в том, что любая деятельность — будь то труд, познание, общение и т. д. — полимотивирована. Она побуждается не одним-единственным мотивом, а их совокупностью. Некоторые мотивы взаимно дополняют друг друга, некоторые находятся в конфликте. Они то усиливают друг друга, то искажают деятельность человека, отчего он, в конце концов, затрудняется определить, почему он поступил так, а не иначе. Мало того, многие мотивы человеком не осознаются. Поэтому бессмысленно строить мотивационный процесс в организации, опираясь лишь на отдельные составляющие сложного мотивационного комплекса.

Для того чтобы более адекватно построить мотивационный комплекс, рассмотрим точку зрения Б. В. Харазишвили, который проанализировал мотивацию с точки зрения ее составляющих. Он рассуждал следующим образом. Предпосылкой поведения человека, источником его деятельности является потребность. Нуждаясь в определенных условиях, человек стремится к устранению возникшего дефицита. Возникающая потребность вызывает мотивационное возбуждение (соответствующих нервных центров) и побуждает организм к определенному виду деятельности. При этом оживляются все необходимые механизмы памяти, обрабатываются данные о наличии внешних условий и на основе этого формируется целенаправленное действие. Иными словами, актуализированная потребность вызывает определенное нейрофизиологическое состояние — мотивацию.

Таким образом, мотивация — обусловленное потребностью возбуждение определенных нервных структур (функциональных систем), вызывающих направленную активность организма.

От мотивационного состояния зависит допуск в кору головного мозга тех или иных сенсорных возбуждений, их усиление или ослабление. Эффективность внешнего стимула зависит не только от его объективных качеств, но и от мотивационного состояния организма (утолив страсть, организм не станет реагировать на самую привлекательную женщину).

Отсюда обусловленные потребностью мотивационные состояния характеризуются тем, что мозг при этом моделирует параметры объектов, которые необходимы для удовлетворения потребности, и схемы деятельности по овладению требуемым объектом. Эти схемы — программы поведения — могут быть или врожденными, инстинктивными, или основанными на индивидуальном опыте, или заново созданными из элементов опыта.

Осуществление деятельности контролируется путем сравнения достигнутых промежуточных и итоговых результатов с тем, что было заранее запрограммировано. Удовлетворение потребности снимает мотивационное напряжение и, вызывая положительную эмоцию, «утверждает» данный вид деятельности (включая его. в фонд полезных действий). Неудовлетворение потребности вызывает отрицательную эмоцию, усиление мотивационного напряжение и вместе с тем — поисковой деятельности. Таким образом, мотивация — индивидуализированный механизм соотнесения внешних и внутренних факторов, определяющий способы поведения данного индивида.

В животном мире способы поведения определяются рефлекторным соотнесением внешней обстановки с актуальными, насущными органическими потребностями. Так, голод вызывает определенные действия в зависимости от внешней ситуации. В человеческой жизнедеятельности сама внешняя обстановка может актуализировать различные потребности. Так, в преступно опасной ситуации один человек руководствуется только органической потребностью самосохранения, у другого доминирует потребность выполнения гражданского долга, у третьего — проявить удаль в схватке, отличиться и т. д. Все формы и способы сознательного поведения человека -определяются его отношениями к различным сторонам действительности. Мотивационные состояния человека существенно отличаются от мотивационного состояния животных тем, что регулируются второй сигнальной системой — словом. Отсюда перейдем к видам мотивационных состояний человека.

К мотивационным состояниям человека относятся: установки, интересы, желания, стремления и влечения.

Установка — это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом. Эта готовность к стереотипному поведению возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которой они совершаются. Различаются следующие виды установок:

1. Ситуативно-двигательная (моторная) установка (например, готовность шейного отдела позвонков *к* движению головы).

2. Сенсорно-перцептивная установка (ожидание звонка, выделение значимого сигнала из общего звукового фона).

3. Социально-перцептивная установка — стереотипы восприятия социально значимых объектов (например, наличие татуировок интерпретируется как признак криминализированной личности).

4. Когнитивная — познавательная — установка (предубеждение следователя в отношении виновности подозреваемого ведет к доминированию в его сознании обвинительных доказательств, оправдательные доказательства отступают на второй план).

5. Мнемическая установка — установка на запоминание значимого материала.

Мотивационное состояние человека является психическим отражением условий, необходимых для жизнедеятельности человека как организма, индивида и личности. Это отражение необходимых условий осуществляется в виде интересов, желаний, стремлений и влечений.

Интерес — избирательное отношение к предметам и явлениям в результате понимания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций. Интересы человека определяются системой его потребностей, но связь интересов с потребностями не прямолинейна, а иногда и не осознается. В соответствии с потребностями интересы подразделяются по содержанию (материальные и духовные), по широте (ограниченные и разносторонние) и устойчивости (кратковременные и устойчивые). Различаются также непосредственные и косвенные интересы (так, например, проявленный продавцом к покупателю интерес является интересом косвенным, тогда как прямым его интересом является продажа товара). Интересы могут быть положительными и отрицательными. Они не только стимулируют человека к деятельности, но и сами формируются в ней. С интересами человека тесно связаны его желания.

Желание — мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, но эта ситуация может быть создана, то направленность сознания на создание такой ситуации называется стремлением. Стремление с отчетливым представлением необходимых средств и способов действия является намерением. Разновидностью стремления является страсть — стойкое эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей деятельности человека.

Преобладающие стремления человека к определенным видам деятельности являются его склонностями, а состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов — влечениями.

Мотивационные состояния мобилизуют сознание на поиск соответствующих целей и принятие конкретного решения. Принятие же решения о конкретном действии связано с осознанием мотива данного действия, с понятийным моделированием его будущего результата. Мотив — это довод в пользу избираемого действия, осознанное побуждение к достижению конкретной цели, необходимый элемент сознательного, волевого, преднамеренного действия.

Итак, понятие мотивации включает в себя все виды побуждений человеческого поведения. Мотив — сознательный элемент мотивации.

Следует различать понятия «мотив» и «мотивация». Мотивация — это общее побуждение активности в определенном направлении. Наиболее элементарной формой побуждения являются влечения — переживания неосознаваемых потребностей, преимущественно биологического характера. Влечения не имеют определенной целенаправленности и не порождают конкретного волевого акта. Общие контуры целей формируются на стадии желаний, но желания еще не связаны с принятием решения. На следующей стадии преддействия, на стадии стремлений, человек принимает решение действовать в определенном направлении определенным способом, преодолев определенные трудности. При этом обдумываются условия и средства достижения возникших намерений, возможности их реализации. В результате зарождается намерение совершать определенное действие.

Человеческое поведение активизируется широким спектром побуждений, являющихся модификацией его потребностей: влечениями, интересами, стремлениями, желаниями, чувствами. Конкретные же действия человека осознаны в системе понятий. Человек понимает, почему следует достичь именно данную цель, он взвешивает ее на весах своих понятий и представлений.

Побуждениями к деятельности в определенном направлении могут быть положительные и отрицательные чувства: любознательность, альтруизм, эгоизм, корысть, алчность, ревность и т. д.

Однако чувства, подчеркивает Б. В. Харазишвили, являясь общим побуждением к определенному роду действий, сами по себе не являются мотивом действий. Так, корыстные устремления могут быть удовлетворены разными действиями. Мотив — это замыкание побуждения на конкретной цели. Не может быть сознательных, но безмотивных поступков.

Применительно к управлению мотивация — это процесс побуждения персонала к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Мотивация — это процесс создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения.

Н. К. Семенов подчеркивает, что о мотивации можно сделать заключение, только наблюдая за поведением или высказываниями людей, представляющих собой ресурс, в корне отличающийся от всех других, которыми менеджер управляет.

Человеческая деятельность на предприятиях и в организациях имеет целевой характер, моральную ценность, что оказывает существенное влияние на манеры и поведение личности на работе. Отношение к менеджерам формируется под влиянием микроклимата в трудовых коллективах, личных проблем и других факторов, жизненно важных для работника и оказывающих большое воздействие на его мотивацию.

Сложность выявления чувств и эмоций человека объясняется также тем, что каждый человек — это уникальная индивидуальность. Каждый из них — это результат эволюции многих факторов, являющихся уникальным сочетанием, характеризующим конкретную личность.

Результативность любого специфического воздействия на работников зависит от индивидуума и возникшей конкретной ситуации. В идеале менеджеры должны изучить подчиненных так хорошо, чтобы они могли увязать свои методы работы и подходы к работникам с их индивидуальными качествами. Исследования поведения людей показывают, что они стремятся быть похожими друг на друга в большей степени, особенно в сфере мотивации потребностей и мотивов поведения (СНОСКА: Робине Стехан. Менеджмент. М., 1991. С. 427.).

Если менеджер предпочитает в управленческой деятельности использовать в большей степени идею сходства в мотивации, а не различий среди работников, то в этом случае имеется более значительный шанс для достижения успехов в производственной деятельности. Это не означает, что будут отвергнуты персональные интересы личности. Зная об индивидуальных нуждах и запросах, в менеджменте первичного уровня возникает реальная возможность учета этих различий и увязывания их с основными, общими тенденциями развития мотивации работников подразделения.

Согласительный подход в менеджменте первичного уровня основывается на сходстве мотивов в значительно большей степени, чем на их различии, и является более предпочтительным для усиления мотивации работников и улучшения производственной деятельности. Согласительный подход также способствует сплочению трудового коллектива и формирует чувство принадлежности к единой команде.

Довольно часто мотивация рассматривается как нечто такое, что один человек может дать другому или сделать, выполнить для него. Менеджеры иногда говорят об условиях выдачи работникам права на мотивацию или наличии условия мотивировать их. Однако положительная мотивация работников не очень легко достигается, так как она отражает внутренний стимул или импульс. Мотивация не может поступать внутрь от слов других или быть впрыснута внутривенно. Она возникает внутри человека.

Человек мотивирован, когда он желает идти по тому пути, который стимулируется. В конечном итоге мотивация — решающий фактор в достижении успеха организации. Это категория, которая подтверждается многочисленными исследованиями. Теории и идеи для понимания мотивации, обсуждаемые в этой работе, фундаментальны по своей сути и были изложены во многих публикациях. Наибольшее число толкований посвящено сближению, сходству мотивов, а не различиям.