

# ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Базовая мотивация





### Цели обучения:

1. Описать три ключевых элемента мотивации.
2. Сравнить ранние теории мотивации.
3. Сравнить элементы теории самоопределения и теории постановки целей.

### Мотивация

Некоторые люди добиваются успеха, а некоторые нет. Молодой студент, который изо всех сил пытается читать учебник более 20 минут, может поглотить книгу Гарри Поттера за день. Разница в ситуации, когда мы анализируем концепцию мотивации, имейте в виду, что уровни мотивации меняются в разное время в зависимости от людей.

Мы определяем мотивацию как процессы, которые учитывают интенсивность, направление и постоянство усилий человека для достижения цели. Хотя общая мотивация заботится об усилиях по достижению какой-либо цели, мы ограничимся целями организации. Интенсивность описывает то, как сильно человек пытается. Это элемент, на котором большинство из нас сосредоточено, когда мы говорим о мотивации. Однако высокая интенсивность вряд ли приведет к благоприятным результатам работы, если усилия не будут направлены в сторону, которая приносит пользу организации. Поэтому мы рассматриваем качество усилий, а также его интенсивность. Наконец, мотивация имеет постоянство. Это измеряет, как долго человек может поддерживать свои усилия. Мотивированные люди достаточно долго способны выполнять задания, чтобы достичь своих целей.

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

- нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;
- принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
- стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ (стимулов, побуждающих работника к определенному поведению).

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение. Какие же стороны поведения человека раскрываются в понятии мотива?

Мотив характеризует прежде всего волевою сторону поведения т. е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее они становятся движущей силой, детерминантой поведения, лишь будучи в большей или меньшей степени осознаны. Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, т. е. сознания и подсознания. Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может и не перерасти в



действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, оценки и так далее.

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания. Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания (экспектации). Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Так, у одного человека первичная потребность в питании может быть удовлетворена с помощью дешевых бутербродов, у другого же ее нормальное удовлетворение предполагает изысканный обед в дорогом ресторане.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания тем не менее могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных уровнях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработкам, установление месячного оклада, скажем, в 300 долларов будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором.

Вторым «полюсом» механизма мотива выступает стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т. п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, представляется необходимым различать их, хотя в литературе они нередко употребляются как тождественные. Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Например, предложение бригаде строителей большой денежной суммы за сооружение сложного моста через реку не будет для них мотивом действий, если они не обладают необходимой для этого квалификацией, и, если у них нет ни техники, ни всего другого, что требуется для строительства.

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

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд опосредующих звеньев, характеризующих процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования не актуализированного (обычно латентного скрытого или еще не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращения стимула в детерминирующий поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

В случае предварительного принятия стимула дальнейший путь волевого импульса (не актуализированного мотива) как бы раздваивается. Его быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается при наличии соответствующей установки. Она характеризует готовность, предрасположенность человека к определенному поведению (активности)



в конкретной ситуации и как бы связывает притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях. Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Установка обеспечивает стереотипное восприятие стимула с точки зрения удовлетворения потребности и тем самым сокращает путь от потребности к деятельности. Однако она еще не есть мотив. Ее функция в механизме мотивации заключается либо в превращении идущего от потребности волевого импульса в актуализированный мотив при наличии позитивной установки, либо в консервации, ослаблении или отторжении мотива в случае негативной установки. Установка заключает в себе в концентрированном виде эмоциональный, когнитивный (познавательный, смыслообразующий) и поведенческий (готовность к действию) компоненты, которые могут быть выражены в разной степени и часто едва уловимы. Так, простейшие установки предполагают автоматизм действия, однако это не отменяет того факта, что при формировании установки присутствуют все ее указанные компоненты.

Воспринимая импульсы, идущие от потребности, и соотнося их со стимулами среды, позитивная установка превращает их в актуализированные мотивы и перерастает в реальное поведение влекущее удовлетворение потребности. Тем самым несколько укороченный посредством включения уже сформировавшейся установки цикл действия механизма мотивации завершается.

Второй, более длинный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие потребности, стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включается такое достаточно сложное звено, как когнитивный, рационально оценочный процесс. Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, значимостью других мотивов (если они существуют). На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжении (аналогичные функции при более коротком варианте функционирования механизма мотивации выполняет установка). Актуализированный мотив служит движущей силой, непосредственной причиной поведения, он, собственно, и завершает общий цикл механизма мотивации.

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Вместе с тем механизм трудовой мотивации, характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса, еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека. Анализ этих аспектов процесса побуждения человека к организационной активности содержится в теориях трудовой мотивации.

Мотивация исходит из потребностей. В системе выделяется семь основных уровней:

1. Физиологические потребности: голод, жажда и т. д (низший).
2. Потребность в безопасности: чувство уверенности, избавление от страха и неудач.
3. Потребность в принадлежности и любви.
4. Потребность в уважении: достижение успеха, одобрение, признание.
5. Познавательные потребности: знать, уметь, исследовать.
6. Эстетические потребности: гармония, порядок, красота.
7. Потребность в самоактуализации: реализация своих целей, способностей, развитие собственной личности (высший).

Существует ряд теорий о мотивации. Вероятно, наиболее известны три теории мотивации сотрудников, сформулированные в 1950-х годах. Хотя сейчас они подвергаются сомнению, но представляют собой основу.



## Иерархическая теория потребностей Маслоу

Наиболее известной теорией мотивации является иерархия потребностей Авраама Маслоу, которая предполагает, что в каждом человеке существует иерархия из пяти потребностей. Недавно была предложена шестая потребность в наивысших уровнях – внутренних ценностях, которую, как утверждают, предложил Маслоу, но она еще не получила широкого признания.

Первоначальные пять потребностей:

1. Физиологический. Включает в себя голод, жажду, укрытие, телесные потребности.
2. Безопасность. Безопасность и защита от физического и эмоционального вреда.
3. Социальная принадлежность. Пристрастие, принадлежность, принятие и дружба.
4. Самооценка. Внутренние факторы, такие как самоуважение, автономия и достижения, а также внешние факторы, такие как статус, признание и внимание.
5. Самоактуализация. Стать тем, кем мы должны стать; включает роста, развитие нашего потенциала и самореализация.

Согласно Маслоу, как только каждая потребность удовлетворяется, следующая становится доминирующей. Поэтому, если вы хотите мотивировать кого-то, вам нужно понять, на каком уровне иерархии находится этот человек, и сосредоточиться на удовлетворении потребностей на этом уровне или выше.

Теория Маслоу получила многолетнее широкое признание, особенно среди практикующих менеджеров. Однако, к сожалению, больших и хороших исследований на эту тему не существует, особенно когда теория применяется к различным культурам, за исключением, возможно, физиологических потребностей.

Но старые теории, особенно интуитивно-логические, со временем теряют свою актуальность. Поэтому важно осознавать преобладающее публичное признание иерархии при обсуждении мотивации.

## Двухфакторная теория Герцберга

Полагая, что отношение человека к работе является основным, и что отношение к работе может определять успех или неудачу, психолог Фредерик Герцберг задался вопросом: «Что люди хотят от своей работы?». Он попросил людей подробно описать ситуации, в которых они описывали бы свое отношение исключительно хорошее или плохое. Ответы значительно различались и привели Герцберга к его двухфакторной теории (также называемой теорией мотивации-гигиены, но этот термин сегодня не используется).

Согласно недавнему обзору, опубликованному в Harvard Business Review, который определил тысячи событий, приводящих к крайнему удовлетворению и неудовлетворению. Такие условия, как качество контроля, оплата, политика компании, условия, отношения с другими и безопасность работы – это гигиенические факторы. Когда они будут адекватными, люди не будут недовольны; и они не будут удовлетворены. Если мы хотим мотивировать людей работать, мы должны подчеркнуть факторы, связанные с самой работой или с результатами, непосредственно вытекающими из нее, такими как повышение по службе, возможности личного роста, признание, ответственность и достижения. Таковы характеристики, которые люди находят по своей сути полезными. Отметим, что Герцберг предложил двойной континуум: противоположность «удовлетворенности» – «нет удовлетворенности», а противоположность «неудовлетворенности» – «нет неудовлетворенности».

Двухфакторная теория не была хорошо поддержана в исследованиях. Критика сосредоточена на первоначальной методологии Герцберга и его предположениях, что удовлетворение сильно связано с производительностью. Последующие исследования также показали, что, если гигиенические и мотивационные факторы одинаково важны для человека, оба могут мотивировать.





Двухфакторная модель Ф. Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Автор показал, что одни факторы вызывают недовольство людей, а другие – удовлетворение. Например, удовлетворение от работы определяется факторами гигиеническими и мотивирующими. Гигиенические факторы – заработная плата, вознаграждения, условия труда (помещение, оснащённость рабочих мест, освещение).

Мотиваторы – потребность в признании, успехе, продвижении по службе. Ф. Герцберг утверждает, что наличие мотивирующих факторов стимулирует трудовую активность, но в то же время их отсутствие не демотивирует. С гигиеническими факторами дело обстоит иначе. Их отсутствие резко снижает стимулы к трудовой деятельности, но и наличие напрямую не повышает результативность работы, а лишь создаёт для этого предпосылки.

Активность исполнителей будет высока, если: работа имеет смысл, общественную значимость, позволяет развивать способности, добиваться успеха; требования к работнику не занижаются, результаты труда не обезличиваются и своевременно вознаграждаются; каждый работник вправе принимать самостоятельные решения, осуществлять самоконтроль.

Применимость этой теории на практике проверялась во многих организациях. Результаты показали, что для эффективного использования концепции Герцберга необходимо сначала составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов, а потом дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают. Сложность применения модели состоит в том, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение от работы у одного человека и в то же время неудовлетворенность у другого.

Независимо от критики, теория Герцберга была весьма влиятельной и в настоящее время очень много используется в исследованиях в Азии. Большинство менеджеров по всему миру знакомы с её рекомендациями.

## Теория потребностей Макклелланда

У вас есть сумма и пять целей, установленных перед вами, каждая дальше предыдущей. Цель А находится почти в пределах досягаемости. Если вы попадете в нее, вы получите 2 доллара. Цель В – немного дальше и сумма 4 доллара, но только около 80 процентов людей, которые пытаются это сделать, могут поразить ее. За цель С вы получите 8 долларов, и около половины людей могут поразить ее. Очень мало людей могут достичь цели D, но выигрыш составляет 16 долларов для тех, кто это делает. Наконец, за цель Е вы получите 32 доллара, но ее почти невозможно достичь. Какую бы вы попробовали достичь?

Если вы выбрали С, вы, вероятно, достигаете больших успехов. Почему? Теория потребностей Макклелланда была разработана Дэвидом Макклелландом и его сотрудниками. В отличие от иерархии Маслоу, эти потребности скорее напоминают мотивирующие факторы, чем жесткие потребности в выживании. Есть три:

1. Потребность в достижении (nAch) – это стремление к успеху, достижение в соответствии с набором стандартов.
2. Потребность во власти (nPow) – это необходимость заставить других вести себя так, как если бы они не были вели себя в другом случае.
3. Необходимость участия (nAff) – это стремление к дружественным и близким межличностным отношениям.

Макклелланд и его последователи сосредоточили основное внимание на потребности в достижении. Те, кто достигает высоких результатов, лучше всего справляются, когда они воспринимают свою вероятность успеха как 0,5, то есть шанс 50 на 50. Они не любят играть в азартные игры с высокими шансами, потому что они не получают удовольствия от успеха, который исходит из чистой случайности. Точно так же им не нравятся низкие шансы (высокая вероятность успеха), потому что тогда нет никаких проблем с их навыками. Им нравится задавать цели, которые требуют немного напрягаться. Представление о том, что высокая



Потребность в достижении действует как внутренний мотиватор, предполагает две культурные особенности – готовность принять умеренную степень риска и обеспокоенность результатами. Эта комбинация встречается преимущественно в англо-американских странах, таких как США, Канада и Великобритания, и менее в коллективистских странах, таких как Чили и Португалия.

Три потребности связаны с важными результатами работы. Во-первых, когда позиции имеют высокую степень личной ответственности и обратной связи, наряду со средней степенью риска, эти победители сильно мотивированы. Во-вторых, высокий уровень потребности в достижении не обязательно делает кого-то хорошим менеджером, особенно в крупных организациях. Люди с высоким уровнем потребности в достижении заинтересованы в том, насколько хорошо они делают лично, а не в том, чтобы влиять на других, чтобы преуспеть. В-третьих, наиболее эффективные лидеры имеют высокий уровень потребности во власти и необходимости участия. Теория Макклелланда подтверждена научно, особенно кросскультурно.

## Современные теории мотивации

Современные теории мотивации имеют одну общую черту: у каждого есть разумная степень достоверной подтверждающей документации. Они называются «современными теориями», потому что они представляют собой последнее размышление о мотивации сотрудников. Это вовсе не означает, что они, безусловно, правы.

## Теория самоопределения

«Странно, – сказала Марсия, – я начал работать в этой организации в качестве добровольца. 15 часов в неделю, я помогаю людям брать к себе домашних животных. И я любила приходить на работу. Затем, три месяца назад, они наняли меня на полный рабочий день за 11 долларов в час. Я делаю ту же работу, что и раньше. Но я уже не считаю это очень забавным».

Реакция Марсии кажется противоречивой? Этому есть объяснение. Всею виной так называемая теория самоопределений, в которой предполагается, что люди предпочитают чувствовать, что они контролируют свои действия. Поэтому тогда, когда они делают ту же самую задачу, как обязательство, это подрывает их мотивацию. Эта теория широко используется в психологии, управлении, образовании и медицинских исследованиях, а также она привела к нескольким следствиям, включая теорию организационной оценки и теорию самосогласования, обсуждаемую нами далее.

## Теория когнитивной оценки

Многие исследования теории самоопределения в организационном поведении были сосредоточены на теории когнитивной оценки, предполагающей, что внешние награды уменьшат неотъемлемый интерес к задаче. Когда людям платят за работу, они чувствуют себя не так, как хотят. Теория самоопределения предполагает, что помимо того, что она обусловлена необходимостью автономии, люди ищут пути достижения компетентности и установления положительных связей с другими.

Более современное ответвление теории самоопределения – это самосогласованность, которая учитывает, насколько сильно склонность людей к достижению целей согласуется с их интересами и основными ценностями. Исследование организационного поведения предполагает, что люди, которые преследуют цели работы по внутренним причинам, более довольны своей работой, чувствуют, что они лучше вписываются в свои организации и выполняют свою работу лучше. В разных культурах, если люди преследуют цели из-за внутреннего интереса, они, скорее всего, достигнут цели, они счастливее, когда они это делают, и счастливы, даже если они этого не делают.



Почему? Потому что процесс достижения цели – забава, развлечение, и не важно достигнута ли цель. Недавние исследования показывают, что, когда людям не нравится работа по внутренним причинам, они работают, потому что они чувствуют себя обязанными, могут все же выполнять свои обязательства приемлемо, хотя в результате они испытывают более высокий уровень напряжения.

Что все это значит? Вы должны выбрать свою работу по иным причинам, кроме внешних наград. Для организаций это означает, что менеджеры должны обеспечивать внутренние и внешние стимулы. Менеджеры должны сделать работу интересной, обеспечить признание и поддержать рост и развитие сотрудников. Сотрудники, которые чувствуют, что то, что они делают, находится под их контролем и является результатом свободного выбора, скорее всего, будут более мотивированы работой и будут преданы своим работодателям.

### Теория определения цели

Вы, вероятно, слышали это ни один раз: «Просто сделайте все возможное. Это все, что нужно сделать!». Но что значит «делай все возможное»? Как узнать, достигли ли мы этой неопределенной цели? Исследования по теории постановки целей, предложенные Эдвином Локком, показывают впечатляющие последствия специфичности цели, вызова и обратной связи по производительности. Согласно теории, намерения работать над целью считаются основным источником мотивации работы.

Три личных фактора влияют на отношения между целями и результатами: целеустремленность, характеристики задачи и национальная культура.

1. Обязательство цели. Теория постановки целей предполагает, что человек привержен цели и не готов отказываться от нее. Человек (1) считает, что он или она может достичь цели, и (2) хочет достичь этого.

Цель будет достигнута, когда цели станут общедоступными, когда у человека есть внутренний фокус контроля, когда цели установлены самостоятельно, а не назначаются, и когда они основаны хотя бы частично на индивидуальных способностях.

2. Характеристики задачи. Цели достижимы, когда задачи простые, а не сложные, хорошо изученные, независимые, а также в высшей степени достижимые. На взаимозависимых задачах более эффективны групповые цели.

3. Национальные характеристики. Цели могут иметь разные эффекты в разных культурах. В коллективистских культурах достижимые умеренные цели могут быть более мотивирующими, чем сложные. Однако исследования не показали, что групповые цели более достижимы в коллективистских, чем в индивидуалистических культурах. Необходимо провести дополнительные исследования, чтобы оценить, как цели могут различаться в разных культурах.

Каждая из рассмотренных содержательных теорий мотивации имеет принципиальные отличительные черты. Однако при этом теории имеют общую характерную особенность: они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать некоторые выводы о механизме мотивации. Содержательные теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и почти не анализируют процесс мотивации. Это упущение ограничивает возможности непосредственного применения теорий на практике.

**В лекции использованы материалы из ниже перечисленных источников:**

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge
2. <https://24smi.org/person/20-garri-potter.html>