**Курсовая работа**

по дисциплине «Психология личности»

на тему:

***«Мотивация и личность»***

**Содержание.**

Введение

Глава I.Понятие личности

Глава II. Мотивация как психологическая категория

Глава III. Управление мотивацией

Заключение

Литература

**Введение**

Мотивация является одной из фундаментальных проблем как отечественной, так и зарубежной психологии. Ее значимость для разработки современной психологии связана с анализом источников активности человека, побудительных сил его деятельности, поведения. Ответ на вопрос, что побуждает человека к деятельности, каков мотив, ради чего он ее осуществляет, есть основа ее адекватной интерпретации. «Когда люди общаются друг с другом, то прежде всего возникает вопрос о мотивах, побуждениях, которые толкнули их на такой контакт с другими людьми, а также о тех целях, которые с большей или меньшей осознанностью они ставили перед собой». В самом общем плане мотив - это то, что определяет, стимулирует, побуждает человека к совершению какого-либо действия, включенного в определяемую этим мотивом деятельность.

Сложность и многоаспектность проблемы мотивации обусловливает множественность подходов к пониманию ее сущности, природы, структуры, а также к методам ее изучения (Б.Г. Ананьев, С.Л. Рубинштейн, М. Аргайл, В.Г. Асеев, Дж. Аткинсон, Л.И. Божович, К. Левин, А.Н. Леонтьев, М.Ш. Магомет-Эминов, А. Маслоу, Ж.Нюттен:, С.Л. Рубинштейн:, 3. Фрейд, П. Фресс, в.э. Чудновский, П.М. Якобсон и др.). Существенно подчеркнуть, что основным методологическим принципом, определяющим исследования мотивационной сферы в отечественной психологии, является положение о единстве динамической (энергетической) и содержательно-смысловой сторон мотивации. Активная разработка этого принципа связана с исследованием таких проблем, как система отношений человека (В.Н. Мясищев), соотношение смысла и значения (А.Н. Леонтъев), интеграция побуждений и их смысловой контекст (С.Л. Рубинштейн), направленность личности и динамика поведения (Л.И. Божович, В.З. ЧУДНОВСRИЙ), ориентировка в деятельности (П.Я. Гальперин) и т.д.

В отечественной психологии мотивация рассматривается как сложный многоуровневый регулятор жизнедеятельности человекa - его поведения, деятельности. Высшим уровнем этой регуляции является сознательно-волевой. В.Г. Алексеев отмечает, что мотивационная система человека имеет, гораздо более сложное строение, чем простой ряд заданных мотивационных констант. Она описывается исключительно широкой сферой, включающей в себя и автоматически осуществляемые установки, и текущие актуальные стремления, и область идеального, которая в данный момент не является актуально действующей, Но выполняет важную для человека функцию, давая ему ту смысловую перспективу дальнейшего развития его побуждения, без которой текущие заботы повседневности теряют свое значение. Все это, с одной стороны, позволяет определять мотивацию как сложную, многоуровневую неоднородную систему побудителей, включающую в себя потребности, мотивы, интересы, идеалы, стремления, установки, эмоции, нормы, ценности и т.д., а с другой - говорить о полимотивированности деятельности, поведения человека и о доминирующем мотиве в их структуре. Иерархическая структура мотивационной сферы определяет направленность личности человека, которая имеет разный характер в зависимости от того, какие именно мотивы по своему содержанию и строению стали доминирующими.

**Глава I**

**Понятие личности**

Личность – одна из базовых категорий психологической науки. Для того чтобы понять, что такое личность, и выделить основные свойства, позволяющие описать психический склад личности, рассмотрим это понятие в ряду “индивид – субъект деятельности – личность - индивидуальность” в предложенной Б.Г. Ананьевым классической тетраде понятий, описывающих человека в целом.

Человек как сверхсложное существо живет в бесконечно сложном мире, точнее во множестве миров, из которых Юрген Хабермас, выдающийся социальный философ, в качестве основных предложил выделять 3 мира: внешний мир, социальный мир (“наш мир”, мир, в который вместе со мной входят и другие люди), внутренний мир (“мой мир”, индивидуальность и неповторимость “моего” существования).

Внешний мир – это мир природы, которым человек овладевает, познавая законы природы и используя эти законы для преобразования природы в своих целях. Это мир науки, техники, практики. Это мир целесообразных деятельности, в котором ничто не принимается на вееру и все требует доказательств: истинность знания требует доказательства или имперической верификации, технический проект оценивается с точки зрения осуществимости и при этом опять-таки требуются доказательства или практическая проверка, хозяйственная деятельность оценивает с точки зрения утилитарной полезности. Это суровый мир, в котором нельзя просто так сказать: “я знаю!”, потому что ответом будет требование: “докажи, приведи факты”; или “я умею!” – ответом будет: “сделай, покажи”, или: “это полезно!” – в ответ человек услышит: “как это использовать?”. Это мир, в котором особо ценится те зная и способы действий, которые могут быть представлены в доступном для понимания и повторения виде и транслировано другим людям, то есть теряют свой индивидуальный характер и становятся частью общего опыта. Это обезличенный, тотальный мир, где нет индивидуальной логики, а есть либо логика, обязательная для всех, либо отсутствие логики, где нет “моего” или “его” восприятия мира, а есть “истинна” или “ложная”, где высказывания “эта вещь мне дорога” бессмысленно, а имеет смысл – “эта вещь мне полезна”. Это мир познаваемых и используемых законов природы, где присутствие человека ничего не меняет в самих законах: сила тяготения будет действовать на предмет, не зависимо от того, наблюдаем мы это или нет, это мир объектных отношений, которых нет ничего личного, мир инструментального разума.

Социальный мир – это мир, основным способом включения человека в который является предметная деятельность. Основная единица предметной деятельности – целесообразное действие, основанное на истинных представлениях, осуществимое и утилитарно полезное с точки зрения цели и результата. Таким образом, взаимодействие человека с «внешним миром» - это становление деятельности и развитие человека как субъекта предметной деятельности. В процессе этого развития складываются основные операционные механизмы психики. С содержательной точки зрения эта линия развития связана с овладением человеком способами и средствами действий, представленными в совокупном человеческом опыте, культуре, с формированием знаний, умений и навыков, проникновением в культуру, инкультурацией. Таким образом, развитие человека как субъекта индивидуальной предметной деятельности связано в своем исходном пункте с процессом присвоения индивидуумом неиндивидуального, социального опыта, т.е. интериоризацией способов действий, принадлежащих первоначально другим людям, переводом образцов действия из внешнего во внутренний план психической деятельности. После завершения периода ученичества освоенные, интериоризованные способы действий включаются затем в индивидуальную предметную деятельность, экстериоризуются, и далее субъект приобретает возможность накапливать индивидуальный опыт, на основе освоенных способов действия вырабатывать новые способы и приемы деятельности. В этом смысле субъект деятельности становится одновременно и субъектом познания и сознания как сознания, в содержании которого актуально интегрированы как единицы непосредственного отражения реальности – «чувственная ткань» сознания (ощущения, образы, движения, действия), так и единицы, опосредованные речью, транслированным опытом других людей, - значения и возникающие в связи с ними смыслы.

Овладение разнообразными способами действий приводит, в свою очередь, к обобщению психических деятельностей, посредством которых предметные действия и деятельность регулируются. С.Л. Рубинштейн называл систему закрепленных в индивидууме обобщенных психических деятельностей способностями. Высшими интегративными характеристиками человека как субъекта деятельности соответственно являются способности, которые характеризуют психическую деятельность преимущественно с ее операциональной стороны, определяющей темпы освоения, разнообразие способов и результативность деятельности, т.е. инструментальные проявления личности.

Однако, как указывал С.Л. Рубинштейн, психические процессы, опосредствующие деятельность, не имеют самостоятельной линии развития. Таким образом, необходимо выделить некоторое начало, которое векторизует психическое развитие человека, определяет тенденции этого развития. Психические качества формируются в деятельности, но сама деятельность этими качествами не обладает, они принадлежат субъекту. Когда же мы пытаемся постичь деятельность субъекта не со стороны способов ее осуществления, а с точки зрения того, что определяет для человека саму необходимость деятельности и ее освоения, ее ценность, направленность и задает цели, - деятельность выступает как реализация определенного отношения человека к миру (включающего его самого). Рассматривая человека в совокупности его отношений и взаимосвязей с окружающим миром, мы рассматриваем его как личность. В.Н. Мясищев по этому поводу говорил, что психология безличных процессов должна быть заменена психологией деятельности личности.

Чтобы понять человека в многообразии его отношений к окружающему миру и самому себе, чтобы найти истоки и понять направленность его активности, необходимо определить место, позицию, которую человек в мире занимает. Подход к человеку как к личности связан прежде всего со взглядом на человека как на единицу общества (общественный индивид), определяемую ее местом в социальной структуре. Фундаментальным признаком, отличающим человека от животного как биологической особи, единицы вида, является социальность, принадлежность к социуму, обществу.

Таким образом, исходным моментом в рассмотрении личности является ее социальный статус, включение в систему социальных отношений.

Дело в том, что, рассматривая отношение человека к внешнему миру как деятельность, в качестве субъекта деятельности мы получаем не отдельного человека, а некоторое организованное множество людей, социум. По мере развития социума последовательно меняется состав и разнообразие видов деятельности: собирательство, охота, земледелие, производство, появляются сферы деятельности, специально связанные с организацией взаимодействия людей: управление, политика, право, образование, военная служба и т.д. Эти деятельности распределены в структуре общества между людьми как единицами общества, образую некоторую взаимосвязанную систему частных деятельностей, которая и реализует характерное для конкретного общества отношение к внешнему миру.

Таким образом, вид деятельности человека непосредственно связан с его статусом в обществе и реализует определенное отношение между людьми как носителями статуса и в этом смысле, как реализованное отношение, деятельность обретает свое значение, цели и направленность. Именно в этом смысле человек всегда является одновременно и субъектом предметной деятельности и субъектом и объектом социальных отношений, взаимодействия между людьми, социального поведения. Заняв определенную ячейку в обществе (менеджер, рабочий, учащийся, учитель, врач и т.д.), человек выполняет не только предметную деятельность, но и целый комплекс ролей по отношению к другим людям и сталкивается со стоны других людей с социальными ожиданиями относительно способов своего поведения (нормами) и социальными критериями оценки социального поведения (ценностями), т.е. его поведения со стороны общества и окружающих людей нормативно регулируется, и в этом смысле человек является объектом социальных отношений.

Усваивая во взаимодействии с окружающими людьми нормы и ценности, человек социализируется, постепенно трансформируется из объекта социального регулирования в субъект регуляции социального поведения, из объекта социального поведения и отношений в их субъект. Закрепление индивидуальных норм и ценностей, формирование определенного отношения к окружающему миру означает, что у человека появляется своя, внутренняя мерка для оценки своего поведения и поведения других людей, что он в меньшей степени зависит от мнений и оценок окружающих, сам выбирает ценностно-допустимые цели и соответствующие нормам ценности поведения, т.е. становится социально зрелой, самостоятельной личностью.

Основным механизмом возникновения личностных новообразований, таким образом, является переход внешних отношений личности во внутренний, преобразование объекта социальных отношений в их субъект.

Этот механизм опосредствует включение человека в «наш мир», социальный мир. Это мир политики, права, этики. Это мир конвенций, соглашений, договоренностей, традиций, языка, когда люди согласны в том, что звучит звукосочетание «мама», какой способ социального поведения есть норма, а какой – запретное отношение, что есть ценность, общественное благо, а что является злом. Принятые нормы и ценности в своем единстве экстернализуются в различных социальных институтах (община, организация, семья, государство, церковь, право, системы статусов и ролей и т.д.). Таким образом, в социальном мире развертывается процесс институализации как типизации и закрепление в социальных институтах писанных и неписанных норм и ценностей. Общество становится не только социальной культурой, но и социальным порядком. В этом смысле люди создают, объективируют социальный мир как социальную реальность и одновременно человеческий продукт.

Однако, когда в этот мир вступает новый человек, созданный другими социальный порядок может быть для него совсем не очевиден и не очень понятен. Поэтому социальный порядок должен быть этому человеку объяснен и оправдан, т.е. он должен стать для этого человека легитимным. Таким образом, интернализация социального порядка основывается на его легитимации. Легитимация институционального порядка достигается множеством средств: пословицы, поговорки, легенды, сказки, народная мудрость, ролевые игры, семейные и организационные традиции, жития святых и великих людей – все эти средства внушения и убеждения, сочетающие эмоциональный и рациональный компонент, необходимы для того, чтобы индивидуум принял социальный порядок, социальные конвенции, нормы и ценности, поверил в них. Следовательно, социальный мир – это мир веры. Социальный контроль необходим тогда, когда социальные институты неэффективны, когда нет веры и обществу, приходится прибегать к репрессиям в случаях ненормативного поведения. Индивидуум становится реальным членом человеческой общности, когда принимает ее символ веры и в этом смысле приобретает социальную идентичность.

 Усваивая во взаимодействии с окружающими людьми нормы и ценности, человек социализируется, постепенно трансформируется из объекта социального регулирования в субъект регуляции собственного социального поведения, из объекта социального поведения и отношений в их субъект. Закрепление индивидуальных норм и ценностей, формирование определенного отношения к окружающему миру означает, что у человека появляется своя, внутренняя мерка для оценки своего поведения и поведения других людей, что он в меньшей степени зависит от мнений и оценок окружающих, сам выбирает ценносто допустимые цели и соответствующие нормам способы поведения, т.е. становится социально зрелой, самостоятельной личностью.

Оcнoвным механизмом возникновения личностных новообразований, таким образом, является переход внешних отношений личности во внутренние, преобразование объекта социальных отношений в их субъект.

Этот механизм опосредствует включение человека в "наш мир", социальный мир. Это мир политики, права, этики. Это мир конвенций, соглашений, договоренностей, традиций, языка, когда люди согласны и в том, что значит звукосочетание "мама", какой способ социального поведения есть норма, а какой - запретное отклонение, что есть ценность, общественное благо, а что является злом. Принятые нормы и ценности в своем единстве экстернализуются в различных социальных институтах (община, организация, семья, государство, церковь, право, системы статусов и ролей и т.д.). Таким образом, в социальном мире развертывается процесс институализации как типизации и закрепления в социальных институтах писаных и неписаных норм и ценностей. Общество становится не только социальной культурой, но и социальным порядком. В этом смысле люди создают, объективируют социальный мир как социальную реальность и одновременно человеческий продукт.

Однако, когда в этот мир вступает новый человек, созданный другими социальный порядок может быть для него совсем не очевиден и не очень понятен. Поэтому социальный порядок должен быть этому человеку объяснен и оправдан, т.е. он должен стать для этого человека легитимным. Таким образом, интернализация социального порядка основывается на его легитимации. Легитимация институционального порядка достигается множеством средств: пословицы, поговорки, легенды, сказки, народная мудрость, ролевые игры, семейные и организационные традиции, жития святых и великих людей - все эти средства внушения и убеждения, сочетающие эмоциональные и рациональные компоненты, необходимы для того, чтобы индивидуум принял социальный порядок, социальные конвенции, нормы и ценности, поверил в них. Следовательно, социальный мир - это мир веры. Социальный контроль необходим тогда; когда социальные институты неэффективны, когда нет веры и обществу приходится прибегать к репрессиям в случаях ненормативного поведения. Индивидуум становится реальным членом человеческой общности, когда принимает еe символ веры и в этом смысле приобретает социальную идентичность.

Вера далеко не всегда рациональна: можно верить в Бога или верить в то, что его нет, и то и другое - вопрос веры и одинаково недоказуемо. В "нашем" мире мы оцениваем поведение индивидуума не в терминах "истинности" и "утилитарной полезности", а в терминах "правильности" или "ценности", Т.е. соответствия социальным нормам и ценностям. Последствия "неправильного" социального поведения - изменение социального статуса или даже исключение индивидуума из общности - отличаются от последствий "неистинной", основанных на ложных представлениях предметной деятельности, ошибки или нерезультативность которой, будучи социально оправданными, могут и не повлечь изменений в социальном положении ее субъекта. То, что в конкретном обществе или общности людей считается правильным и ценным, может быть с точки зрения предметной деятельности, инструментального разума совсем не истинным и не полезным.

Единицей социального поведения является не действие, а поступок. Поступок с точки зрения конечного результата направлен на утверждение ценности, а не на прагматическую цель (как в предметном действии). Когда человек спасает ребенка или отказывается предать друга он сохраняет и утверждает свои ценности, то, что ему дорого, даже в ущерб прагматической выгоде. Когда нет жизненных ценностей - приходит отчаяние (Р.Мэй). С точки зрения способа и средств осуществления поступок как действие социальное нормативно регулируется: спасая друга, мы прибегаем только к тем способам действий, которые оправданны, законны, легитимны, соответствуют нашим внутренним нормам. Поступок всегда обращен к другим людям и основная его функция выражение конкретного отношения личности как субъекта к объекту как ценности: другому человеку, социальному институту, предметной деятельности.

Таким образом, включение человека в социальный мир основано на его понимании и освоении системы существующих в этом мире субъект-объектных отношений. С этой точки зрения, субъективные, психологические отношения человека к окружающему его миру составляют его основное содержание как личности.

Однако бытие личности в социальном и внешнем мире - это деятельность. В деятельности личность формируется, выражается и осуществляется. Когда мы рассматриваем деятельность со стороны того, какие отношения личности в деятельности реализуются, мы говорим о направленности личности. Когда мы рассматриваем деятельность со стороны способов реализации отношений личности, мы говорим о способностях личности. Когда мы рассматриваем интегpaцию, единство и взаимосвязь направленности и способов деятельности, интеграцию социального поведения и предметной деятельности - мы говорим о характере. Таким образом, структура личности в ее отношениях и взаимодействии с миром включает в себя направленность, способности и характер.

Когда мы говорим об отношениях личности в смысле личностной отнесенности человека к миру и связанных с этим переживаниях, то мы обращаемся к следующему миру, в котором живет человек, - это "мой", внутренний мир. Это мир, наполненный переживаниями, личностными смыслами, ощущением личной причастности, личной отнесенность к чему-либо, "событийности" существования с другими людьми, это мир, в который в преобразованном мире может войти предметная деятельность как "моя лично" деятельность, как творчество, а не просто утилитарно-полезная деятельность, обезличенное предметное действие, социальное поведение входит в "мой" мир как межличностное общение, как соприкосновение с внутренними мирами других людей, как способ открыть себя другим людям, как самовыражение, как "драматургическое действие". В "моем" мире появляется и специфические для него виды деятельности: игра, искусство, религия, общение как соприкосновение внутренних миров.

Личная отнесенность индивидуума к внешнему и социальному миру проявляется в той мере, в какой они становятся частью мира внутреннего, в той мере, в какой их бытие становится для человека "событийным" или событием. В основе этого мира лежат не объект-объектные отношения, как в мире внешнем, не субъект-объектные отношения, как в мире социальном, а субъект-субъектные отношения. Чтобы понять другого человека, мы должны понять этого человека в его субъектных характеристиках (каковы его мотивы, намерения и т.д.). Полюбить домашнее животное, кошку или собаку можно, только "очеловечив" ее, придав ей характеристики субъекта, возведя ее в ранг субъекта наравне с самим собой. Поэтому главный критерий интерсубъектного поведения, когда завязываются действительно личные, "событийные" отношения между людьми, - не полезность, не правильность, а искренность, правдивость, открытость. Мы верим художнику (актеру, писателю, живописцу), если считаем выраженные им переживания искренними, и в этом случае у нас возникает сопереживание, и "мой" внутренний мир обогащается новым переживанием, новым взглядом на мир, которого не былов моем личном опыте.

**Глава II**

**Мотивация как психологическая категория**

Понимаемая как источник активности и одновременно как система побудителей любой деятельности мотивация изучается в самых разных аспектах, в силу чего она трактуется авторами по-разному. Исследователи определяют ее и как один конкретный мотив, и как единую систему мотивов, и как особую сферу, включающую в себя потребности, мотивы, цели, интересы в их сложном переплетении и взаимодействии.

Трактовка мотива соотносит это понятие либо с потребностью (драйвом) (Ж. Нютенн, А. Маслоу), либо с переживанием этой потребности и ее удовлетворением (С.Л. Рубинштейн), либо с предметом потребности. Так, в контексте теории деятельности А.Н. Леонтьева термин «мотив» употребляется не для обозначения переживания потребности, но как означающий то объективное, в чем эта потребность конкретизируется в данных условиях и на что направляется деятельность, как на побуждающее ее. Отметим, что понимание мотива как опредмеченной потребностью, по А.Н. Леонтьеву, позволяет определять его как внутренний мотив, входящий в структуру самой деятельности.

Наиболее полным является определение мотива, предложенное одним из ведущих исследователей этой проблемы - Л.И. Божович. Согласно Л.И. Божович, мотив - это то, ради чего осуществляется деятельность, в качестве мотива могут выступать предметы внешнего мира, представления, идеи, чувства и переживания. Словом, все то, в чем нашла свое воплощение потребность. Такое определение мотива снимает многие противоречия в его толковании, где объединяются энергетическая, динамическая и содержательная стороны. При этом подчеркнем, что понятие «мотива» уже понятия «мотивация», которое выступает тем сложным механизмом соотнесения личностью внешних и внутренних факторов поведения, который определяет возникновение, направление, а также способы осуществления конкретных форм деятельности.

Самым широким является понятие мотивационной сферы, включающее и аффективную, и волевую сферу личности (Л.С. Выготский), переживание удовлетворения потребности. В общепсихологическом контексте мотивация представляет собой сложное объединение, «сплав» движущих сил поведения, открывающийся субъекту в виде потребностей, интересов, влечений, целей, идеалов, которые непосредственно детерминируют человеческую деятельность. Мотивационная сфера или мотивация в широком смысле слова с этой точки зрения понимается как стержень личности, к которому «стягиваются» такие ее свойства, как направленность, ценностные ориентации, установки, социальные ожидания, притязания, эмоции, волевые качества и другие социально психологические характеристики. Таким образом, можно утверждать, что, несмотря на разнообразие подходов, мотивация понимается большинством авторов как совокупность, система психологически разнородных факторов, детерминирующих поведение и деятельность человека.

**Структура мотивации**

При изучении мотивации (в.г. Асеев, Дж. Аткинсон, Л.И. Божович, Б.И. Додонов, А. Маслоу, Е.К. Савонько) продуктивным является представление о ней как о сложной системе, в которую включены определенные иерархизированные структуры. При этом структура понимается как относительно устойчивое единство элементов, их отношений целостности объекта, как инвариант системы. Анализ структуры мотивации позволил В.Г. Асееву выделить в ней: а) единство процессуальных и дискретных характеристик и б) двухмодальное, т.е. положительное и отрицательное основания ее составляющих.

Важно также положение исследователей о том, что структура мотивационной сферы - не застывшее, статическое, а развивающееся, изменяющееся в процессе жизнедеятельности образование.

Существенным для исследования структуры мотивации оказалось выделение Б.И. Додоновым ее четырех структурных компонентов: удовольствия от самой деятельности, значимости для личности непосредственного ее результата, «мотивирующей» силы вознаграждения за деятельность, принуждающего давления на личность. Первый структурный компонент условно назван «гедонической» составляющей мотивации, остальные три - ее целевыми составляющими. Вместе с тем первый и второй выявляют направленность, ориентацию на саму деятельность, (еe процесс и результат), являясь внутренними по отношению к ней, а третий и четвертый фиксируют внешние (отрицательные и положительные по отношению к деятельности) факторы воздействия. Существенно также и то, что два последних, определяемых как награда и избегание наказания, являются, о Дж. Аткинсону, составляющими мотивации достижения. Отметим, что подобное структурное представление мотивационных составляющих, соотнесенное со структурой учебной деятельности, оказалось очень продуктивным для анализа учебной мотивации. Интерпретация мотивации ее структурной организации проводится и в терминах основных потребностей человека (Х. Мюррей, Дж. Аткинсон, А. Маслоу и др.).

Одним из ранних исследований личностной мотивации (в терминах потребностей личности), как известно, была работа Х. Мюррея (1938). Из множества побудителей поведения им быливыделены четыре основные потребности: в достижении, в доминировании, в самостоятельности, в аффилиации. Эти потребности, рассмотренные в более широком контексте, М. Аргайл включил в общую структуру мотивации (потребностей): 1) несоциальные потребности, которые могут вызвать социальное взаимодействие (биологические потребности в воде, еде, деньгах); 2)потребность в зависимости как принятие помощи, защиты, принятие руководства, особенно от тех, кто авторитетен и имеет власть; 3) потребность в аффилиации, т.е. стремление быть в обществе других людей, в дружеском отклике, принятии группой, сверстниками; 4) потребность в доминировании, т.e. принятии себя другими или группой других как лидера, которому дозволено говорить большее время, принимать решения; 5) сексуальная потребность - физическая близость, дружеское и интимное социальное взаимодействие представителя одного пола с привлекательным представителем другого; 6) потребность в агрессии, т.е. в нанесении вреда, физически или вербально; 7) потребность в чувстве собственного достоинства, самоидентификации, т.е. в принятии самого себя как значимого. Очевидно, что потребность в зависимости, в самоутверждении и одновременно в агрессии может в значительной мере представлять интерес для анализа учебной деятельности и поведения обучающихся.

В плане рассмотрения структуры потребностной сферы человека большой интерес представляет «потребностный треугольник» А. Маслоу, в котором, с одной стороны, очевиднеевысвечивается социальная, интерактивная зависимость человека, а с другой - его познавательная, когнитивная природа. связанная с самоактуализацией. При его рассмотрении обращает на себявнимание, во-первых, место и значение, которое отводится собственно когнитивным (познавательным) и коммуникативным потребностям человека, и, во-вторых, то, что потребностная сфера человека рассматривается вне структуры его деятельности - только применительно к его личности, ее самоактуализации, развитию, комфортному существованию (впонимании Дж. Брунера).

**Основание классификации мотивации (мотивов).**

Общее системное представление мотивационной сферы человека позволяет исследователям классифицировать мотивы. Как известно, в общей психологии виды мотивов (мотивации) поведения (деятельности) разграничиваются по разным основаниям. В качестве таковых выступают: а) характер участия в деятельности (понимаемые, знаемые и реально действующие мотивы, по А.Н. Леонтьеву); б) время (протяженность) обусловливания деятельности (далекая - короткая мотивация, по Б.Ф. Ломову); в) социальная значимость (социальные - узколичные, по П.М. Якобсону); г) факт их включенности в саму деятельность или нахождения вне ее (широкие социальные мотивы и узколичные мотивы, по л.и. Божович); д) определенный вид деятельности, например учебная мотивация, и др.

В качестве классификационных основ могут рассматриваться и схемы Х. Мюррея, М. Аргайла, А. Маслоу и др. П.М. Якобсону принадлежит заслуга разграничения мотивов по характеру общения (деловые, эмоциональные). Продолжая эту линию исследования, социальные потребности, определяющие групповую интеграцию и общение, согласно А.А. Леонтьеву, можно грубо разделить на три основные потребности, ориентированные на: а) объект или цель взаимодействия; б) интересы самого коммуникатора; в) интересы другого человека или общества в целом. В качестве примера проявления первой группы потребностей (мотивов) автор приводит выступление члена производственной группы перед товарищами, направленное на изменение ее производственной деятельности. Потребности, мотивы собственно социального плана связаны с интересами и целями общества в целом. Эта группа мотивов обусловливает поведение человека как члена группы, интересы которой становятся интересами самой личности. Очевидно, что эта группа мотивов, характеризуя, например, весь учебный процесс в целом, может характеризовать также и его субъектов: педагога, учащихся в плане далеких, общих, понимаемых мотивов. Говоря о мотивах (потребностях), ориентированных на самого, коммуникатора, А.А. Леонтьев имеет в виду мотивы, направленные либо непосредственно на удовлетворение желания узнать что-то интересное или важное, либо на дальнейший выбор способа поведения, способа действия. Эта группа мотивов представляет наибольший интерес для анализа доминирующей учебной мотивации в учебной деятельности.

К определению доминирующей мотивации деятельности целесообразно также подойти и с позиции особенностей интеллектуально-эмоционально-волевой сферы самой личности как субъекта. Соответственно, высшие духовные потребности человека могут быть представлены как потребности (мотивы) морального, интеллектуально-познавательного и эстетического планов. Эти мотивы соотносятся с удовлетворением духовных запросов, потребностей человека, с которыми неразрывно связаны такие побуждения, по П.М. Якобсону, как чувства, интересы, привычка и т.д. Другими словами, высшие социальные, духовные мотивы (потребности) условно могут быть разделаны на три группы мотивов (потребностей): интеллектуально-познавательные, морально-этические и эмоционально-эстетические.

**Потребности и мотивы личности**

Потребность - это состояние нужды в объективных условиях, предметах, объектах, без которой невозможно развитие и существование живых организмов, их жизнедеятельности. Потребность рассматривается как особое психическое состояние индивида, ощущаемое или осознаваемое им "напряжение", "неудовлетворенность", "дискомфорт", как отражение в психике человека несоответствия между внутренними и внешними условиями деятельности. Потребности - источники активности человека.

Исходным моментом формирования их является социальная обусловленность положения человека в среде. Наиболее элементарными потребностями человека являются влечения, которые ближе всего стоят к инстинктам. По источнику формирования, происхождения все потребности делятся на биологические (в пище, жилище и т.п.) и социальные - потребности физического и социального существования людей. Однако биологические потребности человека преобразованы его жизнью в обществе и имеют социальный характер, иначе проявляются и развиваются, чем у животных. Биологические потребности имеют непреходящий характер, нередко обладают цикличностью. КЛевин в своей работе "Намерение, воля и потребность" (1926) выделил квазипотребности, под которыми понимал производные и промежуточные потребности, имеющие более преходящий характер и выражающиеся часто в намерениях.

В ходе развития человеческого общества не только расширяется и качественно меняется круг биологических потребностей, но постоянно возникают и специфически человеческие - социальные потребности. Существенные черты человеческих потребностей - это объективность происхождения, их исторический характер, зависимость от практической деятельности, социальная обусловленность. Человеческие потребности многообразны: сохранение вида и потребность в деятельности; потребность смысла жизни и потребность в свободе, труде, познании, общении.

Неудовлетворение жизненно важных потребностей человека тормозит появление и развитие других нужд и иногда снижает активность человека, либо меняет направление этой активность. Голодный человек менее способен к творчеству; тот, кто не получает удовлетворения от своей работы и не может удовлетворить свои потребности в творчестве, находит замещающую деятельность в принятии пищи, имеет различные хобби, которые носят компенсирующий характер. Длительное неудовлетворение жизненно важных потребностей человека приводит к возникновению состояния фрустрации. Фрустрация (лат. - тщетное ожидание, обман ) - психическое состояние, наполненное тревогой, досадой, расстройством, внyтpeнним дискомфортом, общей напряженностью, которое возникает в случае, если не наступают события, которых человек ожидал, не исполняются надежды, возникают преграды на пути к цели. Фрустрация возникает, когда человек не может ни достичь цели, ни отказаться от нее. Близким понятием является угроза или опасность.

Однако в ситуации опасности беда еще только грозит, а во фрустрации уже существует. Поэтому опасность повышает мобилизующее психическое состояние, направленное на будущее, а фрустрация - состояние, ориентированное на настоящее и прошлое.

Причины фрустрации человек может оценивать как внешние (трудное, нерешенное задание, невыгодные условия, плохие помощники и сотрудники) и внутренние (плохо подготовлен к выполнению задания, безволен и т.п.). Однако причины ее усматривают чаще, особенно малые дети, во внешних обстоятельствах. Фрустрация является фактором, усиливающим мотивацию, когда причины ее рассматриваются человеком как устранимые. Появляется повышенное эмоциональное возбуждение и острое желание уничтожить преграды. Этот природный механизм, запускающий энергетические резервы в случае помех в достижении цели, социально прогрессивен и индивидуально выгоден в лучшем приспособлении и функционировании и людей, и животных. При устойчивых, повторяющихся неудачах и полной потере надежды на успех мотивация падает и тогда может появиться новый мотив.

Непосредственные психологические последствия фрустрации - возбуждение, фантазирование, апатия, деструктивность, отчаяние. Типичными реакциями на фрустрацию являются aгpессия (направленная на других или на себя), снижение ценности недосягаемого объекта (стремление снять с себя вину за неуспех, представить события в выгодном для себя свете) и др. Фрустрация успешно изучается с помощью методики неразрешимых задач, а также методики прерванного действия. Входе продолжающихся неудач может произойти накопление фрустрации, которая, в свою очередь, приводит к психосоматическим расстройствам (язвы, аллергия, астма, заикание) и к фиксированным реакциям. Последние чаще возникают под влиянием наказаний. Частым приспособлением к фрустрации является замещающая деятельность. Если ребенку запретили строить домик из деталей конструктора, так как кончилось время отдыха и игры, он будет рисовать его даже в воздухе. Реальным выходом из этого состояния является осознанное отступление, которое равносильно сдерживанию, неосознанное выражается в подавлении нежелательных и неосуществимых надежд, стремлений, которые иногда живут и сохраняются в снах человека.

В целом фрустрация - один из компонентов стресса, психического состояния высокой напряженности, которое вызывается неожиданными переменами, чрезмерными требованиями к человеку, над которыми он не властен: катастрофа, болезнь, измена, смерть близких и прочие не обычные ситуации, которые вызывают психическое потрясение.

Мотив - это побуждение. Этим понятием часто обозначаются такие психологические явления, как намерение, желание, стремление, замысел, охота, жажда, боязнь и др., т.е. в которых отражается наличие в человеческой психике некоей готовности, направляющей к определенной Цели. Мотивация тесно связана с потребностями Человека, так как появляется при возникновении нужды, недостатка в чем либо, она есть начальный этап психической и физической активности. Мотивация - побуждение к деятельности определенным мотивом, процесс выбора оснований для определенной направленности действий.

Мотив - это такой гипотетический конструкт, понятие, которое используется для объяснения индивидуальных различий в деятельности, осуществляющейся в идентичных условиях*.* Процессы мотивации имеют направление - достичь или избежать поставленной цели, осуществить определенную деятельность или воздержаться от нее; сопровождаются переживаниями, положительными или отрицательными эмоциями (радость, удовлетворение, облегчение, страх, страдание). Имеет место определенное психофизиологическое напряжение, т.е. процессы сопровождаются состояниями возбуждения, взволнованности, прилива или упадка сил.

Цель и мотив не совпадают. Так, например, у человека Может появиться цель - сменить место работы, а мотивы могут быть различными: улучшить свое положение; избежать грядущих неприятностей; приблизить место работы к месту жительства; работать рядом с друзьями и т.д.

Часть мотивов может не осознаваться человеком. В приведенном примере человек может руководствоваться и считать главным мотив "работать рядом с друзьями", не осознавая действительного мотива "избежать грядущих неприятностей". Деятельность направляется множеством мотивов; их совокупность и сам внутренней процесс побуждения мы называем мотивацией. Мотивация - это процесс психической регуляции, влияющий на направление деятельности и количество энергии, мобилизуемой для выполнения этой деятельности. Мотивацией объясняется выбор между различными вариантами действия, разным,, но равнопритягательными целями. Кроме того, именно мотивация помогает понять упорство и настойчивость, с которыми человек осуществляет выбранные действия, преодолевает препятствия на пути к избранной цели.

Сила и активность мотивации выражаются в степени ее влияния на направление деятельности и ее успех. Усиление мотивации увеличивает успех деятельности до определенного предела, с дальнейшим увеличением мотивации успех деятельности начинает падать. Кроме того, в решении легких заданий лучший успех деятельности достигается при высоком уровне мотивации, а в решении трудных - при ее низком и среднем уровне. Смена мотивов при изменении социальной и жизненной ситуации человека, преобразовании структуры его ценностей, трудное прохождение возрастных этапов, резкая смена профессии нередко вызывают у отдельных людей мотивационный кризис. Понятие "мотивационный кризис" описывает ситуацию смены и ослабления мотивов и часто является характеристикой определенного возрастного периода (преимущественно после 45 лет). Как показывают исследования, люди, ведомые в жизни мотивом власти, всегда в этом позднем возрасте находят сферу для реализации своих целей, тогда как люди, мотивированные на достижения, оказываются в более сложном положении и гораздо острее переживают кризис середины взрослой жизни.

**Социальная** мотивация. Первоначальная классификация социальных мотивов, предложенная Г.Мюрреем, объединила более 20 мотивов (мотив достижения и мотив власти, мотив социального успеха и мотив аффилиации (стремление к людям), мотив помощи и т.д.).

**Мотив достижения** как устойчивая характеристика личности впервые был выделен Г.Мюрреем и понимался как устойчивое стремление в достижении результата в работе, желание сделать что-то хорошо и быстро и достичь определенного уровня в каком-либо деле. Затем он был дифференцирован на два вида - стремление к успеху и стремление избежать неудачи. Было отмечено, что люди, ориентированные на успех, предпочитают средние по трудности задачи, так как предпочитают рисковать расчетливо; а мотивированные на неудачу выбирают либо легкие задачи (с гарантией успеха), либо трудные (так как неудача не воспринимается как личный неуспех). Мотив достижения показывает, насколько человек стремится к повышению уровня своих возможностей. Системно-динамическая модель мотивации разработана М.Ш.Мaгомед-Эминовым. В мотивационном процессе он выделяет этапы актуализации мотивации и целеобразования, выбора действия; этапы формирования и реализации намерения, а также этап постреализации, где важны коррекция самооценки и переключение. М.Ш.Магомед-Эминов, Т.В.Корнилова адаптировали многие важные методики для измерения мотивации достижения. Существуют известная методика измерения мотивации Х.Шмальта и ее компьютерные варианты.

В отечественной психологии исследование мотива достижения началось с изучения уровня притязаний. Он понимался как уровень трудности цели и задачи, которые выбирает человек. Это понятие возникло в школе К.Левина. В нашей стране первые исследования уровня притязаний проводились И.М.Лалеем и В.К.Гербачевским в связи с исследованием интеллекта и личностных особенностей. Было выявлено, что у тех, кто склонен к тревожности и беспокойству, уровень притязаний более соответствует их реальному интеллектуальному уровню. Ригидные, малопластичные люди, а также экстраверты чаще нeaдeквaтны в оценке своих способностей, склонны завышать или занижать свои притязания. В.К.Гербачевский показал, что главным фактором, влияющим на динамику уровня притязаний, является успех. Уровень притязаний зависит от сопоставления своих результатов с нормативными достижениями (результаты значимой для человека социальной группы), от самооценки и личностных особенностей. Так, например, по сравнению с нормальными людьми неврастеники ставят перед собой более высокие цели, а истерики - минимальные по сравнению со средним уровнем своих достижений. Известно, что нереалистично высокие или низкие стандарты ведут к "стратегии самопоражения". Максимальной эффективности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации. Разработаны курсы мотивационного тренинга, который способствует повышению активности и инициативности, переходу от тактики избегания неудач к тактике надежды на успех. После тренинга повышаются решительность и уверенность правильности своих решений, ожидание успеха, сбалансированность уровня притязаний. Методика проведения тренинга показала, что лучше, если в период тренинга у людей бывают неудачи, которые объясняются недостаточными усилиями. Они полезнее, для преодоления неуверенности и "выученной беспомощности", чем поддержка и постоянная удача.

Существуют определенные социокультурные различия в мотивации достижения. Высокая национальная мотивация достижения проявляется в непропорционально быстром экономическом развитии. Именно социокультурные различия подтолкнули ученых к анализу составляющих сложного мотива достижения. Было показано, что в его основе имеется еще по меньшей мере три компонента: стремление к мacтepству (ориентация в трудной работе на свой внутренний стандарт качества), к соперничеству (стремление к состязанию и лидерству), к работе (удовольствие от хорошо выполненной тяжелой работы). В социально-психологическом аспекте мотив достижения может рассматриваться как и мотив социального успеха. Согласно последним исследованиям он имеет следующую структуру: стремление к известности, престижу, признанию; стремление к соперничеству; стремление к достижениям в значимой деятельности. Исследование МЛ.Кубышкиной показало, что ведущими особенностями людей с выраженным мотивом социального успеха и являются большая активность и уверенность в себе, высокая самооценка с твердой уверенностью в своем обаянии; при этом женщины больше ценят свои деловые качества и стремятся к достижениям в значимой деятельности, а мужчины больше ценят качества, необходимые общественному деятелю, и стремятся к признанию и соперничеству. Оказалось также, что сильное стремление к социальному успеху способствует развитию у женщин свойств, более присущих мужчинам (доминантность, агрессивность и др.).

**Мотив власти**. О власти речь идет тогда, когда кто-либо в состоянии побудить другого сделать что-то, чего этот человек никогда не стал бы делать. Одно из определений обозначает власть как потенциал влияния. Власть рассматривается как способность действующего лица проводить свою волю вопреки сопротивлению других людей. В основе мотива власти лежит потребность чувствовать себя сильным и проявлять свое могущество в действии. Можно говорить о двух разных тенденциях в основе этого мотива: стремление к приобретению власти; осуществление власти и влияния. Источниками власти могут быть: власть вознаграждения ("Сделаешь - получишь"), власть принуждения ("Не сделаешь - будет худо"), нормативная власть (должностная власть знатока, информационная власть и д.р.). Индивидуальные различия проявляются в стремлении к увеличению количества источников власти и в способностях воздействия на мотивационную систему других людей (необходимо быстрое и безошибочное определение мотивационной основы другого человека и соотнесение со своими источниками власти). Сильный мотив власти обнаружен у представителей тех профессий, которые по роду деятельности должны быть хорошими манипуляторами; это - учителя, священники, психологи, журналисты.

**Мотивы аффилиации** и помощи основаны на действенно-позитивном отношении к людям исключают манипулирование. Мотив аффилиации - это стремление к таким контактам с людьми, в том числе с незнакомыми, которые предполагают доверие, сотрудничество, присоединение, дружбу. Цель аффилиации - взаимный поиск приятия, принятия дружеской поддержки и симпатии. Важна взаимная доверительная связь, чтобы партнер чувствовал, что ему предлагаются равные отношения, такое общение, которое увлекает и обогащает обе стороны. Существует две формы аффилиативного мотива - надежда на аффилиацию и боязнь отвержения. Наиболее известен в качестве измерительного инструмента аффилиации опросник А.Мехрабяна (1970).

**Мотив помощи, альтруистические мотивы**. Альтруизм - это самостоятельный мотив, который отличается от других мотивов, основанных на личной выгоде; в основе его лежит любовь и бескорыстная забота о других, способность на безвозмездную жертву ради группы, потребность отдавать и чувство ответственности. Потребность помогать другим есть уже у трехлетних детей. Чаще оказывают помощь те, кто сам раньше ее получал, и те, кто обладает эмпатией, способностью к сопереживанию. В исследовании С.К.Нартовой-Бочавер обнаружено, что переживание успеха увеличивает желание помочь другим людям, а переживание неудачи ослабляет. Известно также, что обучение детей альтруистическому поведению с помощью картинок увеличивает их вербальный (на словах) альтруизм, обучение же на реальных ситуациях формирует устойчивую альтруистическую мотивацию, которая тем выше, чем теплее и дружественнее отношения ребенка и воспитателя. Больше альтруизма, милосердия проявляется по отношению к зависимому человеку, чем независимому, приятному и привлекательному, знакомому и человеку той же самой этнической группы.

В заключение следует отметить, что в отдельных областях человеческой деятельности выделяются специфические системы мотивов. Так, например, по мнению Э.Шейна, человек, выстраивая свою профессиональную карьеру, может руководствоваться одним из восьми мотивов:

* профессиональная компетентность, быть мастером своего дела;
* управление различными сторонами деятельности своего предприятия, успешный менеджер;
* стремление к автономии и независимости от любых организационных ограничений;
* стремление к безопасности и стабильности как места работы, так и места жительства;
* служение высоким целям, помощь людям;
* решение трудных задач, преодоление препятствий, вызов и борьба;
* интеграция стилей жизни, уравновешивание семьи, работы, карьеры;
* предпринимательство, стремление иметь свое дело.

Преобладание того или иного мотива может быть определено с помощью адаптированного В.А.Чикер опросника Э.Шейна "Якоря карьеры".

**Проблемные ситуации и мотивации**

Сильным, влияющим на изменение мотивационных структур фактором является проблемная ситуация, которая через необходимость выбора, снятие оценки и временных ограничений побуждает человека к творческой активности (Е.И. Савонько, Н.М. Симонова). Авторами установлено, что а) доминирующая мотивационная ориентация выявляется в продукте деятельности, б) фактором, опосредующим влияние мотива на особенности продукта, является его личностная значимость, в) психологическое содержание личностной значимости зависит от типа мотивационной структуры. В исследованиях выявлено качественное своеобразие связей между типом мотивационной структуры, особенностями продукта деятельности и характеристиками ее субъектов. Так, на основе экспериментальных данных было выделено несколько групп студентов по критерию качественного своеобразия сочетаний таких характеристик, как особенности структуры мотивации, продукта, особенности протекания экспериментальной деятельности, субъектные характеристики. Качественно-количественный анализ мотивационных характеристик испытуемых позволил определить группу наиболее творческих, способных, готовых к поиску, экспрессивных и общительных студентов. В их структуре мотивации устойчиво доминирует ориентация на процесс; внутриструктурные изменения характеризуются ярко выраженной тенденцией к упорядоченности и дифференцированная потребность заставляет студентов больше концентрироваться на учебе и в то же время повышает их социальную активность. Существенное, но неоднозначное влияние на обучение оказывает потребность в общении и доминировании. Для учебной деятельности особенно важны мотивы интеллектуально- познавательного плана. Мотивы интеллектуального плана сознаваемы, понимаемы, реально действующие. Они осознаются человеком как жажда знаний, необходимость (нужда) в их присвоении, стремление к расширению кругозора, углублению, систематизации знаний. Это именно та группа мотивов, которая соотносится со специфически человеческой познавательной деятельностью, его интеллектуальной потребностью, характеризуемой, по Л.И. Божович, положительным эмоциональным тоном и ненасыщаемостью. Руководствуясь подобными мотивами, не считаясь с усталостью, временем, противостоя другим побудителям и другим отвлекающим факторам, учащийся настойчиво и увлеченно работает над учебным материалом, точнее, над решением учебной задачи. Здесь Ю.М. Орловым был получен важный вывод: «Наибольшее влияние па академические успехи оказывает познавательная потребность в сочетании с высокой потребностью в достижениях».

**Глава III**

**Управление мотивацией**

Важнейшей функцией менеджера является мотивирование деятельности работников. Вообще принято считать, что обеспечение мотивации, составляет базу теории и практики менеджмента. Менеджер обязан уметь регулировать побудительные мотивы человека, понимая, что средствами мотивации могут служить не только деньги. Чтобы эффективно содействовать достижению целей организации, человек должен трудиться с желанием, любить свое дело, гордиться своей работой и получать от нее удовольствие. Он должен руководствоваться в работе сознанием своей полезности и необходимости. Эффект мотивирующих воздействий может быть высоким, если менеджер проявит в общении с подчиненными ясность и искренность своих намерений, умение убеждать и настраивать на решение поставленных задач. Надо заботиться, чтобы подчиненные имели ту квалификацию, которой они соответствуют, и те средства труда, которые им необходимы.

Успех воспитательных воздействий менеджера зависит от того, насколько ему удается установить нормальные отношения с работниками. Этому способствуют умение общаться, внимательное, заинтересованное отношение к людям, признание их заслуг, уважение и поощрение способностей каждого. Потеря доверия подчиненных - это самое негативное, что может произойти в профессиональной карьере руководителя. Реализуя функцию мотивирования, следует помнить, что материальное и моральное поощрение за хорошие результаты создает атмосферу взаимопонимания и доверия. Хвалить надо искренне и лучше на людях, а критиковать с глазу на глаз, не повышая голоса. Вместе с тем политикa вознагpаждения по заслугам не исключает честного и открытого обсуждения сильных и слабых сторон человека. Особая психологическая компетентность требуется от менеджера при анализе допущенных работниками ошибок. Важно показать подчиненным, что во главу угла ставится не поиск и наказание виновного в ошибке, а желание выявить причины ее совершения. Строго требуя с подчиненных выполнения возложенных на них профессиональных обязанностей, вместе с тем недопустимо подвергать человека унижению за его ошибки или просчеты в работе.

Общие принципы управления мотивацией работников, на которые должен опираться в своей работе менеджер, заключаются в следующем:

* обеспечение привлекательного творческого характера содержания работы;
* четкое определение цели и конечных результатов работы, способов их оценки;
* по мере целесообразности вовлечение работников в процесс планирования целей и текущих задач организации;
* уважение, доверие, открытое и искреннее отношение к подчиненным;
* признание и благодарность за достигнутые результаты в естественной и искренней форме;
* делегирование ответственности за выполняемую деятельность и предоставление права самостоятельно принимать решения;
* выявление и устранение факторов, затрудняющих (препятствующих) работникам выполнение деятельности. Особое значение имеет решение индивидуальных, личных проблем работников, улучшение условий их труда;
* обеспечение продвижения по службе, перспектив профессионального роста.

Особый интерес представляет накопленный в японском менеджменте опыт, касающийся воздействия на мотивационную сферу работников. Японские менеджеры исходят из необходимости пробудить сознательность тех, кто работает в коллективе. Решение этого главного вопроса обеспечивается с помощью ряда факторов. Среди них:

* система пожизненного найма (на крупных фирмах);
* гарантированное продвижение по службе;
* коллективное принятие решений (воспитание чувства «хозяина» организации);
* коллективная ответственность, а в случае убытков финансовые вычеты в первую очередь производятся с руководящего состава;
* формирование и поощрение "корпоративного духа", т.е. чувства преданности группе, секции, отделу и фирме в целом; гордости за свою принадлежность к данной фирме; профессионального патриотизма; демократизм (общие столовые, комнаты отдыха, туалеты для руководителей и работников). Японские руководители не пользуются роскошными кабинетами и чаще находятся непосредственно на рабочих местах. Менеджеры и работники не разобщены административной дистанцией начальника и подчиненного. Равенство людей на рабочем месте один из принципов японского менеджмента.

Деньги - не самоцель. Для японского рабочего огромное значение имеет чувство удовлетворения от хорошо выполненной работы, его к этому не надо принуждать. Японец с уважением относится к любому труду, для него любая работа почетна.

Если компания допустила серьезную ошибку, то ответственность прежде всего берет на себя управляющий: он подает в отставку, хотя все знают, что в случившемся нет его непосредственной вины. Нет поисков виновного, проработок. Это укрепляет доверие к руководству, формирует уверенность в собственных силах.

Вместе с тем и сам работник тоже может, не дожидаясь воздействий извне, управлять собственной мотивацией, если будет придерживаться в этом отношении определенных рекомендаций. К ним относятся:

* умение распоряжаться собственным временем. Надо найти в этом вопросе правильный подход и проявить настойчивость в его реализации;
* умение отделять существенное от второстепенного. Не пытаться браться за все. Следует оставлять время только на самое важное дело с точки зрения конечных целей;
* поддерживать и развивать контакты, наиболее важные для основной работы;
* не жалеть сил на создание крепкой семьи. Такая семья - одно из главных условий в достижении деловых успехов;
* оберегать и поддерживать отношения с друзьями. На это не следует экономить время;
* даже caмым любимым делом не следует заниматься в ущерб собственному здоровью;
* надо заботиться о поддержании в себе душевной бодрости и положительного отношения к своей работе (не "застревать" на ошибках и неудачах);
* активно развивать и укреплять свои сильные стороны, терпеливо исправлять недостатки;
* полезно иметь личный план развития на несколько лет вперед;
* полезно разнообразить содержание работы примерно с интервалом в 5-7 лет (смена научных тем, решаемых задач и т.д.);
* не забывать, что главная ответственность за успешность профессиональной карьеры лежит на тебе самом;
* не замыкаться в себе и помнить, что немало полезного для своей работы можно получить от активного общения с окружающей средой (руководством, коллегами, друзьями). Иначе говоря, речь идет о включении принципа обратной связи в свою деловую практику;
* умение вознаграждать себя за хорошие достижение в работе. Можно отметить свой успех в кругу друзей, приобретением какой-то ценной для себя книги, туристической прогулкой, путешествием и т. д.

**Мотивационное управленческое общение**

Можно знать множество теорий мотивации и теорий менеджмента, все это очень интересно и полезно для общего развития. Многие руководители, посетив семинары по управлению и получив массу теоретической информации, были разочарованы низкой практической отдачей. Почему это происходит?Все дело в том, что в управлении персоналом есть две глобальные составные части - это знания и теория, которые позволяют выстроить стратегии работы с персоналом и стратегии формирования человеческого ресурса компании, и практика управленческого общения, которая является тактикой и позволяет все эти стратегии эффективно воплотить в жизнь.

Именно искусство управленческого общения позволяет мотивировать, убеждать сотрудников, доносить до них грамотные, правильные цели и тезис.

Когда мы говорим о развитии человека в компании, очень часто сталкиваемся с тем, что какая-то компетенция, то есть навыки или особенности поведения или тип реакции на стресс, развита недостаточно, и нам необходимо об этом сообщить сотруднику. Одна из типичных ошибок руководителя, особенно руководителя начинающего, состоит в избегании неприятных тем. В конечном счете недовольство накапливается, человек не получает сигналов о том, что он должен скорректировать в своем поведении и действиях, в результате, к сожалению, все часто заканчивается большими неприятностями на работе и нередко увольнением сотрудника. Другая крайность - жесткая, резкая критика, критика, которая может сильно демотивировать человека, ввести его в состояние стресса, Настоящее искусство критики состоит в том, чтобы, с одной стороны, донести до человека, что именно ему стоит развивать и исправлять, а с другой - сохранить или даже повысить его мотивацию. Несколько правил и приемов помогут нам добиться положительного эффекта и настроить сотрудника на изменения.

* Критика должна быть направлена на позитивные изменения в будущем, а не на поиск виноватых или ошибок в прошлом: «Наша задача в том, чтобы понять, как можно улучшить ситуацию, повысить твою эффективность, как избежать в будущем ошибок. Поэтому мы не будем разбирать прошлое, а наметим план действий на будущее».
* Критика должна предполагать возможность сотрудника высказаться по поводу ситуации и ее возможного исправления: «Как ты видишь ситуацию? Что мы можем сделать? Какие у тебя предложения?» Именно это позволяет нам добиться большего чувства ответственности сотрудника за последующие действия и решение ситуации в будущем.
* Критикуя, необходимо отметить и позитив (еще лучше - с него начать): «Я вижу, что ты очень старался, часть проекта получилась отлично, а вот как мы можем изменить ситуацию в ...?» Важно и закончить критику на позитивной ноте - ноте уверенности в том, что ситуация будет разрешена и в дальнейшем будет развиваться позитивно.
* Критиковать Можно действия, но никак не качества человека и черты личности. То есть мы можем сказать человеку, что он не смог сосредоточиться при выполнении задачи и в будущем ему стоит выделять более удобное время для сложных дел, но не говорим, что он вообще рассеянный. Применительно к данному правилу вспомните, как критиковали многие школьные учителя, и сделайте наоборот.
* Критика должна быть конкретна, избегайте формулировок «всегда» и «никогда»: это не может быть правдой, при этом дает возможность сотруднику чувствовать, что вы придираетесь, а он морально прав. Поэтому, готовясь к мотивационной критике, продумайте, какие конкретно факты и особенности поведения человека вы будете приводить как пример того, что необходимо улучшить или исправить.
* Очень хорошо использовать прием объединения: «Когда я начинал работать, у меня тоже часто бывали ситуации, когда я не мог самостоятельно решить сложную ситуацию с клиентами. Это нормально, когда работаешь недавно. А как ты видишь, какие могут быть пути выхода из этой ситуации...» Этот прием позволяет нам, с одной стороны, на своем примере или примере другого человека ненавязчиво подсказать путь решения вопроса, а с другой – морально поддержать человека, позволить ему сохранить адекватную самооценку.
* Бывает полезна метафорическая критика. С метафорической критикой мы все сталкивались, читая басни. Только в жизни надо позволить слушателю самостоятельно сделать вывод. Мы рассказываем о ситуации, которая произошла в другой организации или с другими людьми и привела к не очень позитивным последствиям. Затем мы даем возможность сотруднику самому провести параллели и сделать самостоятельный вывод: «Ты знаешь, несколько лет назад: нас довольно часто случались ситуации, когда сотрудник вместо того, чтобы предложить выход из сложной ситуации, сразу сдавался и ожидал решения от руководителя. В итоге это приводило к потере отношений с клиентом для этого сотрудника и, как следствие, к снижению заработка...» В целом, надо отметить, что метафорическое влияние - очень эффективный метод управленческого общения и позволяет не только эффективно осуществлять критику, но и формировать определенные убеждения, побуждать к конкретным действиям и моделям поведения.
* Очень важна предупреждающая критика. Она актуальна до вхождения сотрудника в сложную ситуацию и предполагает демонстрацию возможных типичных ошибок с объяснением того, как их можно избежать. Такая критика позволяет нам избежать лишних потерь и упущенных возможностей. Как говорят: «Умный учится на чужих ошибках».
* Критика должна как можно больше опираться на факты как можно меньше - на эмоции. Поэтому старайтесь избегать критики тогда, когда вы находитесь в состоянии гнева, раздражены, расстроены. Только успокоившись, начинайте продумывать и заранее готовить структуру критической беседы, обязательно подберите понятные и однозначные факты, на которые сможете опираться во время разговора.
* Важно придерживаться темы и переходить к последующему вопросу, только решив предыдущий. Несоблюдение этого правила, кстати, - одна из самых типичных ошибок при проведении критики. Иногда руководитель сам увлекается и уходит от темы, иногда подчиненный старается переключить внимание на что-то более для него позитивное. Четко помните, с чего вы начали и какую цель преследуете в итоге, возвращайте собеседника к теме, которая должна быть полностью обсуждена.
* Один проступок - одно наказание, то есть надо осуществлять критику за одно нарушение один раз. Постоянное возвращение к ошибке, совершенной один раз, существенно демотивирует сотрудника и снижает значимость критики как таковой. Поэтому следует один раз покритиковать и больше к этому вопросу не возвращаться, если ошибка не повторяется.
* Закончить критику всегда лучше позитивом и подведением итогов по планам действия, направленным на улучшение ситуации: «Я думаю, что мы сможем убедить клиента продолжить с нами сотрудничество, для этого мы делаем такие-то шаги».
* Избегайте публичной критики: публичная критика часто воспринимается как личное оскорбление, за бурей эмоций человек уже не видит фактов. Кроме того, публичная критика может существенно ухудшать отношения и микроклимат в коллективе, а также отношение к руководителю.
* Недопустима критика начальника в присутствии подчиненных, очень нежелательна критика начальником других начальников в присутствии подчиненных. И та и другая ситуации приводят к подрыву доверия к менеджменту компании в целом и снижают уровень управляемости внутри компании.

О чем также стоит помнить во время критики? Наиболее эффективна критика, которая опирается на индивидуальную карту мотиваторов сотрудника, то есть, давая позитивные установки, которые могут улучшить ситуацию, следует опираться на то, что важно для этого конкретного человека. Если я понимаю, что Васю мотивирует карьерный рост, то я могу побудить его стать более кооперативным, более командным игроком, сказав примерно так: «Вася, ты очень хороший профессионал. Все это знают, и я это очень ценю. Это важно для дальнейшего твоего роста в компании, но недостаточно. Ты видишь, что компании продвижение получают те, кто смог еще на рядовой позиции стать реальным лидером, к кому коллеги часто обращаются за советом, кто всегда поможет и подскажет. Я думаю, что тебе стоит больше помогать коллегам, чаще самому предлагать какие-то идеи для общего обсуждения, тогда твоя роль будет еще более заметна, и мы сможем реально рассматривать тебя в ближайшем будущем как кандидата на более высокий уровень позиций».

Еще один важный момент - это позитивная установка. Мы очень часто сами говорим и слышим от других о том, чего **НЕ** надо делать, как **НЕ** надо поступать и так далее. Что происходит, когда нам говорят: «Не смотри туда»? Так и хочется туда посмотреть. Ecть один момент, связанный с негативной установкой, - зная, что не надо делать, мы так и не получаем ответа на вопрос, а кaк именно надо. Если ваши торговые представители или сотрудники отдела клиентского сервиса запомнили и уяснили, что **НЕ** надо спорить с клиентом, когда тот возражает или предъявляет претензию, они не знают при этом, что же именно надо делать. Поэтому очень важно как можно чаще формулировать позитивно и давать установки на то, как же надодействовать и поступать.

При критике важно учитывать соотношение личностных характеристик своих и подчиненного: скорость восприятия новой информации, эмоциональность, склонность к детализации или глобализации.

Всегда следует строить критическую беседу структурировано. Для начала, как и при любом разговоре, требуется некоторое время (1-2 минуты) для установления контакта, настроя друг на друга. Следующий, очень важный этап - формулировка темы и цели беседы. Также важно оговорить «правила игры». Например, мы говорим о том, что сначала я обрисую тебе ситуацию и прокомментирую ее, а потом буду ждать от тебя комментариев и предложений. Или же можно предложить другую структуру: сначала мне интересно услышать твое видение такой-то ситуации, а потом я дам свои комментарии. Вариантов много, но, оговорив правила взаимодействия изначально, мы получаем возможность снизить риск взаимного непонимания, недовольства и перебивок. После обмена мнениями обеих сторон (а это необходимое условие критики) необходимо подвести итог, обозначить конкретный план действия с указанием сроков, измерителей успеха и необходимых ресурсов. Стоит оговорить дальнейшее взаимодействие, а также его сроки.

Все эти моменты, если их учесть и правильно использовать, помогут даже из не самой приятной ситуации вынести много пользы и в конечном счете позитива.

**Заключение**

Специалисты разных отраслей менеджмента никогда не перестанут спорить, какая из дисциплин главная. Сторонники стратегического подхода говорят, что важнее всего позиционирование; маркетологи доказывают, что главный источник прибыли - понимание потребителя и укрепление брэнда; финансовые инспекторы указывают на бедствия, которые влечет за собой невнимание к их дисциплине; технологи делают акцент на развитии коммуникационных технологий и их влиянии на бизнес-процессы.

Но у исполнительного и финансового директоров, а также директоров по маркетингу и информационным технологиям есть нечто общее: все они люди. К тому же все они такие же наемные работники, как продавцы и администраторы, рабочие на производстве или операторы телефонной линии. А люди лучше всего работают, когда у них есть стимул работать с полной отдачей.

Новые исследования позволяют выявить устойчивую корреляцию между уровнем мотивации труда и показателями эффективности. Установить однозначные причинно-следственные связи сложно хотя бы потому, что количество переменных, определяющих мотивацию наемных работников, огромно; однако устойчивость корреляции заслуживает внимания. Она прослеживается в крупных и мелких компаниях, в различных культурах и подтверждается исследованиями, проведенными как учеными, так и консалтинговыми агентствами.

Один из самых авторитетных менеджеров-теоретиков - профессор Стэнфордского университета (США) Джеффери Пфеффер, специалист по организационному поведению, - исследовал эти связи в своей книге *Нитаn Eqиation: Building Profits ьу Putting People* *First* и утверждает: значение человеческого фактора в том, что люди составляют организацию и реализуют ее цели. Отношение к людям нельзя отделить от менеджмента вообще, и компании многое теряют, если члены команды конфликтуют друг с другом.

Реакция на эту и подобные работы предсказуема. С начала 1990-х годов большинство компаний уделяют внимание формированию нематериальных активов - укреплению брэнда, организации командной работы, исследованиям и способности к развитию; и эти активы суть результат совместных усилий работников.

За сотню лет психологических исследований человеческих потребностей, стремлений и желаний накоплен огромный запас знаний. Некоторые теории, например теория иерархии потребностей А. Маслоу или теории Х и У Д. Мак-Грегора, входят в обязательный курс, читаемый менеджерам. Более современные работы по целеполаганию и типам личности также входят в учебный план большинства курсов менеджмента. Важнейшие открытия сделаны известными компаниями, такими как *Virgin* или *Southwest Airlines,* пример которых доказывает, что полные энтузиазма, мотивированные кадры - ключ к достижению успеха.

**Литература**

1. Зимняя И.А. Педагогическая психология. – М., «Логос», 2003г. – 330c.
2. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 304с.
3. Психология / под ред. д.п.н. проф. Засл. деятеля науки РФ А.А. Крылова – М., «Проспект», 2001г. – 488с.
4. Ребрик С. Тренинг профессиональных продаж. – М.: Изд-во Эксмо, 2007. – 232с.
5. Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления. – М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. – 304с.
6. Уайтли, Филипп. Мотивация.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 160с.
7. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). – М.: ООО «Издательство АСТ», 2006. – 816с.