Добавил(а) Социология
12.11.13 12:25 -

Внутренняя и внешняя мотивация

Интересно, по нашему мнению, разделение мотивации на внешнюю и внутреннюю, исследованное и разработанное Эдвардом Л. Диси и Ричардом М. Руяном.

Внутренней мотивацией называют такой тип мотивации, при котором инициирующие и регулирующие факторы проистекают изнутри личностного «я» и полностью находятся внутри самого поведения. «Внутренне мотивированные деятельности не имеют поощрений кроме самой активности. Люди вовлекаются в эту деятельность ради нее самой, а не для достижения каких_либо внешних наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством для достижения некой другой цели».

Внутренняя (intrinsic) мотивация, по Эдварду Деси (1980; 1995), – это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности. Наградой является «момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование». Источником такой мотивации является потребность автономности и самоопределения. Задача менеджера понять, какие движущие силы, имманентно присущие человеку, могут привести к эффективному результату и какие именно силы могут быть полезными. Нужно понять, что для такого человека жизненно важно быть самоопределяющимся, независимым, действующим в соответствии со своей «изнутри идущей» мотивацией, а не контролируемым извне.

Для объяснения этого типа мотивации создано множество теорий: ***теория компетентности и мотивация эффективностью, теория оптимальности активации и стимуляции, теория личностной причинности***
и т.д.

Внешняя мотивация – это мотивация, при которой факторы, воздействующие на поведение личности, находятся вне «я» личности или вне поведения. Достаточно инициирующим и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней.

Теории внешней мотивации наиболее ярко отражены в работах бихевиористов, которые, в свою очередь, берут начало в исследованиях Э.Л. Торндайка. Закон Торндайка гласит, что привлекательные и непривлекательные последствия поведения влияют на частоту инициации поведенческих актов, приводящих к этим последствиям. Поведение, которое приводит к положительным последствиям, закрепляется и имеет тенденцию к повторению, тогда как поведение, приводящее к отрицательным последствиям, имеют тенденцию к прекращению.

Сущность прикладного применения данной модели на практике заключается в систематическом подкреплении менеджером желательного поведения работника. Важно отметить, что системы такого типа рассчитаны на подкрепление изначально неинтересного и непривлекательного поведения, которое по своей воле человек выполнять не станет. Человек в этом случае становится марионеткой подкреплений.

Можно однозначно сказать, что внешняя мотивация направлена в первую очередь на людей, занимающих пассивную жизненную позицию с достаточно низкой социальной вовлеченностью.

Внешняя (extrinsic) мотивация – это регуляция деятельностью работника, включающая, прежде всего, механизмы оплаты труда и бонусы. Эксперименты показали, что когда испытуемым начинают платить за работу над интересными головоломками, они теряют желание их разгадывать. «Деньги говорят», если оплата соответствует качеству и объему работы. Награды могут быть использованы как способ выразить признание, одобрение и уважение к усилиям, но чем больше они используются как мотиваторы, например как схема бонусов, тем более вероятно, что это будет иметь негативные последствия. Регуляторами поведения людей кроме денег могут выступать: угрозы, жесткие сроки, навязанные цели, надзор, оценки.

Люди воспринимают эти явления как противоречащие их автономности, и поэтому энтузиазм и интерес в контролируемых видах активности снижаются. Если сотрудники чувствуют, что они находятся под давлением или контролем соревнования, тогда и соревнование воспринимается как ограничение их автономности.

Выводы по итогам исследования. Как показали результаты проведенных

исследований, у руководителей, работающих в коммерческих фирмах, превалируют потребности в достижении и потребности во власти; у руководителей организаций социальной сферы превалируют потребности в достижении и в дружественных связях, причем последняя направленность – на других людей – особенна характерна для женщин_руководителей, преимущественно старшего возраста (от 45 до 60).

Кроме того, оказалось, что у разных людей доминируют разные потребности и они находятся во взаимовлиянии, поэтому каждый раз человека может мотивировать разная потребность. На действия и поведение человека влияют также не только доминирующие потребности, но и система ценностей, целей и культуры.

В практике управления менеджерам необходимо ориентироваться на степень выраженности той или иной потребности и согласовывать управленческие решения с возможностями реализации доминирующий.

К причинам, по которым люди утрачивают мотивацию, можно отнести следующие: отсутствие признания, публичного поощрения, карьерного роста – наиболее частая причина; скука – работа недостаточно интересна, чтобы стимулировать; персонал не привлекают к участию в принятии решений, осуществлению перемен, обсуждению стратегических проблем развития организации и т.д.; идеи и предложения не поддерживаются, не выслушиваются; отсутствие профессионального развития – ни поручений, ни обучения; практикуется постоянная критика работы без положительной оценки достижений; чрезмерная загрузка работой – люди не в состоянии с ней справиться, ощущается давление и нетерпеливость со стороны администрации.

Неправильная мотивация: мотивация всей команды, а не каждого в отдельности; применение «пряника» в качестве стимула; применение похвалы только за исключительные результаты; пренебрежение признаками демотивации.

Некоторые формы поощрения работников. Современное производство, как известно, базируется на высококвалифицированных видах труда, требующих от работников высокого интеллекта, инициативности, мобильности и творческих способностей больше, чем раньше. Это привело к созданию более сложных

внутриорганизационных систем вознаграждения и мотивации, ориентированных на заинтересованность и квалификацию работников и соответственно делающих акцент на внутренних
вознаграждениях и моральных стимулах.
Внешние вознаграждения – это оплата труда в разных материальных эквивалентах: деньгах, бонусах, продвижениях по карьерной лестнице и пр.
Внутренние же дает сам процесс работы. Это – применение умений и навыков, достижение желаемого результата, чувство удовлетворения от общественной значимости выполненной работы и признания окружающих.

Общие выводы по процессуальным теориям. Специалистами по управлению персоналом замечено также, что чем более квалифицированным является труд,
тем в меньшей степени он поддается регламентации и внешним методам стимулирования. Следовательно, система
мотивации и вознаграждения должна усиливать внутреннюю заинтересованность работников в трудовом процессе
и поощрять развитие их личностного и квалификационного потенциала.

Таким образом, многие из теорий, рассмотренных выше, достаточно надежны для их использования при мотивации трудовой деятельности персонала и в то же время каждая из них недостаточно совершенна.

Рекомендации. Современные менеджеры, возглавляющие бизнесструктуры и учреждения социальной сферы, желающие повысить мотивацию своих подчиненных, должны: учитывать различия между отдельными людьми; предлагать людям наиболее подходящую для них работу; ставить перед работниками конкретные цели; добиваться, чтобы эти цели воспринимались работниками как реально достижимые; создавать рабочие места, которые обеспечивали бы
широкое разнообразие навыков, высокую степень целостности и значимости задачи, а также высокую степень автономности и обратную связь; придерживаться индивидуального подхода при вознаграждении работников; согласовывать вознаграждение с производственными
показателями работника; контролировать соблюдение принципов справедливости, кроме того: не следует слишком активировать менее способных
исполнителей; не следует слишком активировать исполнителей, решающих трудную задачу; для каждого исполнителя следует определить уровень
оптимальной активации и избегать выхода за этот
уровень; развивать стратегии сотрудничества внутри групп с
участием руководителей; правильная мотивация работников со стороны руководителей

влечет за собой адаптацию работника с
организацией, что является залогом успешной деятельности последней; в практических целях руководители всех уровней управления должны иметь представление о возможных
путях мотивирования своих подчиненных, а также
самих себя. Знание теорий трудовой мотивации для
руководителей является ключевой компетентностью
для применения в практике управления персоналом.