

Мотивация поведения как функция управления

Михайлов Геннадий Степанович — действительный член Международной педагогической академии, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии государственной службы при Президенте РФ, кандидат психологических наук.

Впервые термин *мотивация* появился в статье А. Шопенгауэра «Четыре принципа достаточной причины». Он использовал его для объяснения причин поведения, в том числе и в процессе труда. Сейчас роль мотивации труда понимается по-разному.

Мотивация труда может рассматриваться как «процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих». Этот процесс определяет возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности руководителя, а также отражает производственные ситуации, которые руководитель стремится избежать.

Мотивация — это не только процесс создания стимулов, необходимых работающему для достижения поставленных перед ним целей, так как в этом случае мы упускаем внутренние движущие силы, побуждающие человека к деятельности, и сводим мотивацию к стимулированию, которое является лишь частью процесса мотивации.

Психологи связывают процесс мотивации с побудительной стороной поведения работника, которая обеспечивает активизацию и направленность деятельности в конкретной ситуации. По мнению А.Н.Леонтьева, В.К.В Вилюнаса и Р.С.Немова, мотивационный процесс объясняет такие стороны деятельности, как её причины, продолжительность, устойчивость и направленность. Мотивацией объясняется прекращение деятельности в случае достижения определённых результатов, переключение её на другие объекты.

В основе мотивации труда лежит процесс удовлетворения потребностей работника. Как отмечает В.К. Вилюнас: «Термин *мотивация* служит родовым понятием для обозначения всей совокупности факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение на уровне психологического отражения побуждений к жизненно необходимым целям, то есть направляющих поведение на удовлетворение потребностей»*. Поэтому надо рассматривать потребности как причины социального, в том числе трудового и служебного поведения человека, которые не только побуждают к действию, но и влияют на систему его ценностей, убеждений. Реакция человека на актуальную потребность во многом зависит от того, в какой степени его руководитель способствует или препятствует её удовлетворению.

* Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. М.: Изд-во МГУ, 1990. С. 50.

Под понятием *мотив* подразумевается всякое побуждение человека к действию. Потребности и мотивы тесно связаны и взаимодействуют с направленностью личности, т. е. устремлённостью к определённой цели. Мотивы — это те побуждения, из-за которых человек ставит перед собой определённую цель. Поэтому-то мотивы трудовой активности человека всегда связаны со значимыми для него целями.

Мотивы имеют множественный характер из-за развития потребностей человека и средств их удовлетворения. Реализация какой-либо потребности связывается не с одним, а с совокупностью однородных мотивов. Таким образом, потребность может породить множество совершенно разных мотивов.

В своём развитии мотив проходит следующие стадии:

1. Формирование потребностей и первичных мотивов.
2. Поисковая активность, связанная с перебором возможных средств удовлетворения потребностей в данных ситуационных обстоятельствах.
3. Выбор конкретных средств удовлетворения потребностей и формирование намерения достичь определённой цели.

В любой организации рассматривают различные критерии оценки поведения её сотрудников. Можно выделить три типа таких мотивов. Первый — внешняя оценка, достижение определённых успехов, статуса. Для второго — важны внутренние критерии оценки профес-

сиональной деятельности, качество этой деятельности, творческое начало в ней и т.п. Третий тип мотивов связан с обеспечением условий работы и отдыха.

Потребности, а вслед за ними и мотивы профессиональной деятельности формируются под воздействием внутренних и внешних факторов. Потребности представляют собой систему ценностей человека (идеалы, влечения, склонности, мечты и другие компоненты, характеризующие его внутренний мир). По своей сути ценности — это потребности, которые в процессе жизни человека стали относительно устойчивыми и определяющими в ситуациях сложного личностного или профессионального выбора. Ценности отличаются малой динамикой, хотя под влиянием жизненного опыта, успехов в профессиональной деятельности, изменений в семье, трудовом коллективе, обществе в целом и других факторов могут меняться.

Внешними побудительными факторами, влияющими на возникновение потребностей, являются стимулы (отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, представляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия и что он желал бы получить в результате определённых действий).

В научной литературе не всегда проводится чёткое разграничение между стимулами и мотивами. Мы склонны считать стимулами внешние воздействия и не объединять их с внутренними побуждениями: стимулы в большей степени подвержены влиянию руководителей (начальников), чем внутренние побуждения человека.

В самом общем смысле стимулы можно разделить на две большие группы: материальные и моральные. В свою очередь материальные стимулы можно разделить на материально-денежные и материально-неденежные. К первым относятся: заработная плата, премии, доплаты, надбавки, ко вторым — ценные подарки, другие виды материальных благ, а также условия труда (технические, эргономические, санитарно-гигиенические, организационные). Кроме того, стимулы могут классифицироваться по направленности эмоционального воздействия на человека (позитивные и негативные) и по объекту воздействия (индивидуальные и коллективные).

Однако никакая классификация стимулов не является абсолютной, поскольку они обладают свойством взаимопроникновения. Например, человек поощряется премией, что одновременно означает выражение благодарности за его хорошую работу. Во многом выбор конкретных стимулов зависит от особенностей предназначения подразделения, его организационной культуры и климата, доминирующего стиля руководства и других факторов, определяющих состояние коллектива.

Стимулирование труда вполне можно рассматривать как способ управления поведением работников, так как стимулирование — это особый вид деятельности руководителя по организации целенаправленного воздействия на поведение подчинённых. При этом в процессе труда оно регулируется посредством воздействия не на личность, а на внешние по отношению к ней обстоятельства, порождающие определённые способности. Однако функции стимулов нельзя смешивать с функциями стимулирования профессиональной деятельности. Реакция людей на те или иные стимулы бывает как сознательной, так и бессознательной. Более того, на отдельные стимулы они вообще могут не реагировать, это зависит от актуальных потребностей человека, конкретной ситуации в коллективе, на производстве и в обществе в целом. Поэтому необходимо изучать отношения людей к различным стимулам. Руководитель должен хорошо представлять, какие стимулы реально значимы для подчинённых.

Помимо потребностей, мотивов и стимулов составляющими основу процесса мотивации труда являются цели профессиональной деятельности, её задачи, желания и намерения человека. Цель воспринимается им как осознаваемый, заранее планируемый результат профессиональной деятельности. Задача — это частный ситуационный фактор, когда стремясь к достижению определённой цели, человек сталкивается с препятствиями, которые необходимо преодолеть. При этом последовательное выполнение задач позволяет субъекту деятельности достичь запланированных целей. Желания его и намерения представляют собой мотиваци-

онные состояния, периодически возникающие в результате изменения условий его деятельности в процессе достижения поставленных целей.

Все факторы, участвующие в мотивационном процессе и обуславливающие поведение человека в процессе труда, принято называть *мотивационными факторами* или *мотиваторами*, которые составляют мотивационную структуру личности. Она непрерывно изменяется, но в то же время сохраняет устойчивость благодаря системе ценностей, регулирующей способы удовлетворения потребностей.

Формирование у человека мотивов, обеспечивающих их активность для достижения целей, представляет собой процесс мотивирования.

По природе возникновения мотивов труда выделяются внутренняя и внешняя мотивационные доминанты. Внутренняя мотивационная доминанта представляет собой «конструкт», описывающий такой тип детерминации поведения, при котором иницирующие и регулирующие его факторы проистекают изнутри личностного «я». Деятельность, мотивированная внутренними мотивами, является самоцелью, она не нуждается в вознаграждениях, связанных с возможностью проявить саму активность.

При внешней мотивационной доминанте мотивы деятельности возникают под воздействием внешнего субъекта (вознаграждения — внешняя положительная мотивационная доминанта и наказания — внешняя отрицательная доминанта, которые стимулируют проявления желательного и тормозят проявления нежелательного поведения работника в процессе труда).

Внутренняя и внешняя мотивационные доминанты тесно переплетаются. Одинаковые мотивы могут быть порождены как одной, так и другой и даже обоими видами мотивационных доминант одновременно. Однако самая высокая удовлетворённость профессиональной деятельностью возможна лишь в том случае, когда внутренняя мотивационная доминанта является определяющей.

Следует отметить и такие характеристики мотивации труда, как субъективность и ситуационность, так как каждый человек по-своему воспринимает и оценивает любую ситуацию, поэтому оценки одной и той же ситуации разными людьми различны. Таким образом, мотивация трудовой деятельности представляет собой состояние личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью человек действует в определённой профессиональной ситуации.

Стимул и мотивы могут иметь совершенно разную направленность, хотя в конечном итоге приводят к одному результату. Например, стимулирование предусмотрено в организации труда (премии, награждения), а мотивы к труду у работника нулевые. А может быть иначе. Человек чрезвычайно заинтересован в результатах своей деятельности, хотя никто из руководства его не стимулировал. Или работнику доплачивают за качество его работы, а он работает хорошо не за доплаты, а ради подтверждения своего авторитета в трудовом коллективе.

Оценивание как разновидность сочетания стимулов и мотива

Выделяют три разновидности оценивания: *поощрительное, порицательное, замалчивающее*. В ходе экспериментального исследования три группы молодых людей в лабораторных условиях выполняли одну и ту же работу, при этом независимо от результатов:

- первую группу поощряли, одобряя её работу;
- вторую группу критиковали;
- третью группу оставляли без внимания.

Оказалось, что наихудшие результаты были у третьей группы, немного лучше — у второй, а наилучшие — у первой группы.

Таким образом, руководителю необходимо давать оценку работе своих подчинённых. При этом (если результаты оставляют желать лучшего) надо стараться не говорить работнику, что у него всё плохо получается. Разумнее сообщить, что у него есть способности и воз-

возможности работать лучше. Тем самым оценка выполняет функцию стимулирования.

Одно и то же задание будет иметь для человека неодинаковое мотивационное значение, если оно будет по-разному сформулировано:

Вариант 1: «Вы пойдёте на участок номер 5, так как на подмену некого поставить, да и Вам сейчас нечего делать».

Вариант 2: «Я прошу Вас пойти на участок номер 5. Сегодня там возникли сложности, а у Вас есть опыт и авторитет».

Из первого варианта следует, что руководитель не учитывает важное для подчинённого мотивационное значение управленческого воздействия: подчинённый может постараться сделать так, чтобы уклониться от выполнения задания. Во втором варианте руководитель стремится учитывать мотивационное значение устного распоряжения для подчинённого и обращается к работнику в этически адекватной форме как к грамотному, ответственному и авторитетному специалисту.

Каковы факторы психологического значения оценивания?

- Элементы стимулирования и мотивации присутствуют в каждой конкретной оценке.
- Оценка работы, поведения и личности работника предполагает изменение отношения к работе оцениваемого работника.

- Разновидности поощрения (одобрение, похвала, премирование и т.д.) улучшают результаты труда в семи-девяти случаях из десяти.

- Порицание в любой форме ухудшает результативность труда в семи-девяти случаях из десяти.

- Оценивание предполагает гармоничное сочетание поощрения и порицания.

- Общая и частичная оценки имеют различное психологическое значение. Общая оценка (как положительная, так и отрицательная) не приводит к нужному воздействию на работника. С одной стороны, она ведёт к формированию завышенной самооценки, зазнайства, снижению самокритичности, а с другой — способствует развитию неуверенности в своих способностях, подрывает веру человека в себя. Поэтому психологически более обоснованной является частичная положительная оценка конкретных поступков, действий, достижений или промахов.

- Эффективность оценивания определяется психологическими особенностями человека, работа или личность которого оцениваются.

- Унификация стимулирования (поощрения, порицания) снижает эффективность стимулирования на каждом последующем этапе оценки. Иными словами, работники становятся безразличными.

- Независимо от величины денежного вознаграждения для работника остаётся важным поддержание его престижно-статусных потребностей, подтверждение профессионализма и большого значения его работы для всего коллектива.

- Оценка «замалчиванием» дезорганизует продолжение работы. Недостаток информации о результатах своего труда может стать причиной информационного стресса работника, источником психологического дискомфорта.

- Каждый работник имеет представление о самом себе. Но руководитель не всегда принимает во внимание сочетаемость собственной оценки и самооценки работника.

- Руководитель нередко переносит своё отношение и свою оценку, связанные с аспектом работы, на качество (особенно при отрицательной оценке) всей работы.

- Руководитель переходит от оценки аспектов и всей работы в целом к оценке личностных качеств человека.

- Человек сравнительно более чувствителен к оценке своей личности, чем к результатам своей деятельности.

- Эффективность оценки работы обуславливается отношением человека к работе (если человек равнодушен к работе, то оценка этой работы ему безразлична).

Какие практические советы по учёту психологического аспекта при оценивании как частном проявлении стимулирования можно дать руководителю?

• Эффективность оценки связана с возрастом и квалификацией оцениваемого работника. Например, молодые работники более чувствительны к формальным и гласным оценкам, а зрелые специалисты — к содержательным авторитетным оценкам.

- Оценка должна быть многосторонней и разнообразной по форме.
- Целесообразно принимать во внимание оценку, даваемую коллективом.
- Оценка должна отражать содержание конкретно проделанной работы.
- Руководителю следует учитывать потребность подчинённого в прогрессирующей похвале. Каждый из нас подсознательно ожидает, что его похвалят не просто за то, что он выполнил работу не хуже, чем раньше, но за то, что он сделал её лучше, оперативнее, то есть проявил более высокий уровень компетентности.

- При порицании надо принимать во внимание ситуацию, характер и темперамент порицаемого. Например, реакция специалиста, имеющего темперамент холерика и находящегося в состоянии возбуждения (недовольства, раздражения), может иметь прямо противоположный ожидаемому эффект.

- Использовать систему обмена опытом и знаниями.
- Поддерживать интерес работников к своей трудовой деятельности и её результатам.
- Развивать творческий потенциал работников (высказывать заинтересованность в рационализаторской инициативе, относиться серьёзно к инициативе других и т.д.).

- Информировать работников о результатах их труда. Отсутствие или недостаток необходимой работнику информации может приводить к психическому перенапряжению, называемому *фрустрацией*. Информирование же работников о результатах их труда повышает результативность на последующих этапах трудовой деятельности на 12–15%.

Если мотивация сотрудников — это фактор, обеспечивающий достижения фирмы, то можно выделить внешние декорационные и внутренние факторы. Первые направлены на подтверждение престижа фирмы (например, компьютеры, модная мебель, реклама), а вторые обеспечивают содержание и энергетику жизни фирмы (качество персонала, организационная структура и социально-психологический климат).

Разочарование работника в своей деятельности может быть вызвано несколькими причинами. Приведём основные:

- чрезмерный контроль непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- невнимание руководителя к запросам подчинённого;
- отсутствие обратной связи, то есть незнание результатов своего труда;
- недостаточная последовательность непосредственного руководителя при решении служебных проблем, поставленных данным работником.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности, страдают гордость, самоуверенность, появляется чувство нестабильности служебного положения и невозможности дальнейшего продвижения.

Можно выделить пять-шесть основных стадий снижения мотивации: растерянность, раздражение, двойная роль, разочарование работника, потеря готовности к сотрудничеству. Динамика снижения мотивации может быть растянута на многие недели и даже месяцы. И когда сотрудник порой признаётся, что разочаровался в работе, то для руководителя это оказывается неожиданностью. Это свидетельствует о том, что руководитель не владеет ситуацией, не умеет выявлять симптомы поведения сотрудников.

Стадия 1 — растерянность (продолжительность менее недели). Замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новичок. Они являются следствием растерянности сотрудника, который перестаёт понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Обычно на этом этапе работник постоянно задаёт себе вопросы: «Что происходит? С кем или с чем связано?». Нервные усилия пока не сказываются заметно на производительности труда, но увеличивается нагрузка на нервную систему.

Стадия 2 — раздражение (продолжительность менее недели). Работник, продолжая по-

лучать разноречивые указания и информацию, чувствует, что ситуация не улучшается. Он начинает испытывать раздражение, связанное с ощущением своего бессилия. Его поведение в этот момент имеет несколько демонстративный характер, суть его можно выразить следующими словами: «Я зол и не согласен мириться со сложившейся ситуацией!». При непосредственном общении он склонен нарочито замыкаться в себе либо занимать подчеркнуто оборонительную позицию. Вместе с тем производительность его труда возрастает, поскольку он прилагает всё больше усилий в надежде на то, что его поймут и ему удастся справиться с мучающей его стрессовой ситуацией.

Стадия 3 — двойная роль, подсознательные надежды (продолжительность менее четырёх недель). Видя, что руководитель совершенно не пытается исправить сложившуюся ситуацию, подчинённый перестаёт сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Он по-прежнему раздражён позицией руководителя, но тактика меняется. Он начинает утаивать служебную информацию, необходимую для успешного решения задач, стоящих перед его подразделением, надеясь на промах начальника, после которого можно было бы вполне аргументированно доказать, что уж он-то сам вполне успешно справится с этим делом. Производительность труда и качество его работы остаются пока нормальными. Менее заметными становятся признаки стрессового состояния. Подчинённый начинает избегать начальника. Эту стадию можно заметить по недостаточным контактам между руководителем и подчинённым.

Стадия 4 — разочарование (продолжительность зависит от личности работника). Именно на этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее, поскольку упущено очень много времени. Производительность труда снижается до минимально допустимого уровня. Продолжительность этой фазы сильно колеблется у отдельных сотрудников, что зависит от их уверенности в себе, энергичности и, наконец, от системы моральных ценностей, которой они придерживаются. Но на этой стадии работник ещё не потерял надежды, а руководителю ещё не поздно сделать попытку вернуть работнику интерес к труду. Для этого необходим личный контакт начальника и подчинённого. Например, начальник может вызвать к себе подчинённого и прямо высказать ему то, что его тревожит. Следует не только проанализировать причины спада производительности труда, но и наметить конкретные пути решения этой проблемы, чётко определить границы служебных обязанностей, в которых сотрудник может считать себя полностью ответственным за решение поставленных задач. Если же руководитель не предпримет никаких мер, то у подчинённого начинается пятая стадия нежелательного процесса.

Стадия 5 — потеря готовности к сотрудничеству (продолжается до трёх недель). Наиболее очевидный симптом этой стадии — попытка работника подчеркнуть словами или поступками, что «вот это и это — не моё дело». Работник принимается перекраивать границы своих обязанностей, пытаясь максимально сузить их. Некоторые люди начинают вести себя подчеркнуто вызывающе, заметно пренебрегая работой. Движет ими всё та же надежда быть замеченными начальником, который поможет им восстановить нормальный ход работы и подорванный интерес к труду. Отношения с окружающими ухудшаются, потому что работник всё чаще начинает вымещать своё дурное расположение духа на коллегах, находя своеобразное удовлетворение в унижении других, переносит на весь коллектив разлад, который царит в его душе. Суть этой стадии уже не в борьбе за сохранение интереса к работе, а в попытке сохранить самоуважение. Но и здесь руководитель ещё может спасти положение, предприняв те же шаги, которые мы рекомендовали на предшествующих стадиях.

Стадия 6 — заключительная. Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник либо перейдёт на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Следует отметить, что даже один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к тому, что скрытое чувство недовольства выплеснется наружу. В этом случае руководитель уже не сможет справиться с ситуацией.

Серьёзную помощь руководителю по изучению своей роли в подобной ситуации может оказать опытный менеджер, социальный психолог, ибо самоанализ не всегда является доста-

точным для разработки эффективных мер по налаживанию психологического климата в коллективе и его хорошей работы.

В текущей работе руководителя можно выделить две группы «сбоев» в управлении персоналом. Первая группа — ошибки самого руководителя в оценке персонала, вторая — неэффективный работник. Рассмотрим их.

«Эхо». Это одна из самых частых ошибок, и связана она с неправомерным обобщением отдельных черт характера оцениваемого сотрудника. Например, если он обладает в какой-то области труда большими способностями, то ему нередко приписывают и другие положительные черты, такие, как трудолюбие и дисциплинированность, которых на самом деле у него может и не быть.

«Проекция». Суть этой ошибки состоит в том, что оцениваемому приписываются чувства и мысли оценивающего. Например, карьерист на руководящей должности всегда будет искать у своих подчинённых черты карьеризма.

«Атрибуция». При атрибуции руководитель подсознательно приписывает оцениваемому сотруднику способности или черты, которые он когда-то подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника.

«Ожидание». Во многом субъективизм оценивающего зависит от того, оправдывает ли сотрудник ожидания своего руководителя. Например, многие руководители стремятся всегда «иметь под рукой» сотрудника, который «всё может сделать». Ему обычно поручаются самые сложные задания или же его бросают на ликвидацию «прорыва», образовавшегося по вине других. Поэтому его оценка обычно высока. Но, к сожалению, только до тех пор, пока такому сотруднику не будет дано невыполнимое поручение. В таких случаях руководитель, рассерженный тем, что его ожидания не оправдались, нередко совершенно несправедливо занижает оценку своему бывшему любимицу, хотя тот по-прежнему остаётся хорошим сотрудником.

Вера в «первый взгляд». Многие годы руководитель рассматривает своего подчинённого через призму первого впечатления, односторонне преломляющую все поступки этого сотрудника. К сожалению, первое впечатление чаще всего ошибочно, поскольку отражает наши подсознательные ожидания и слабости. Люди, симпатичные и приятные в общении, часто кажутся нам умнее и интеллигентнее тех, кто этими чертами не обладает.

Избирательность восприятия. Подсознательно идёт отбор поступающей извне информации, в результате мы замечаем, осмысливаем и запоминаем только те явления, которые имеют для нас наибольшее значение или к восприятию которых мы наиболее подготовлены. Поэтому руководитель часто замечает в оцениваемом сотруднике только то, что укладывается в уже сформировавшийся у него стереотип.

Предубеждение против ветеранов. Исследования показали, что в оценке служебной деятельности чётко прослеживается определённая тенденция — чем дольше сотрудник работает на одном и том же месте, тем ниже его оценка. Причин этому утверждению немало. Чаще всего тут играет свою роль ожидание, что с годами этот сотрудник будет делать свою работу быстрее и лучше. Если этого не происходит, то разочарованный шеф начинает занижать оценку работы этого сотрудника, хотя тот работает ничуть не хуже, чем раньше.

Морализаторство. Одна из самых частых ошибок руководителей — это попытка решать проблему в аспекте «что надо и чего не надо было делать». В этих случаях начинается бесцельное разбирательство: кто за что отвечал и теперь должен быть наказан. Такой подход в корне не верен.

Конечно, это далеко не все ошибки руководителей при определении оценок служебной деятельности своих подчинённых. Но устранение хотя бы этих ошибок уже поможет вам куда более объективно взглянуть на своих сотрудников и трезво оценить их реальные достоинства и недостатки.

Ограничение самостоятельности работника может происходить по многим причинам:

- руководитель избегает ответственности, связанной с предоставлением определённой самостоятельности;

- руководитель опасается «быть в тени» более молодых и самостоятельных подчинённых;
- руководитель не владеет техникой контроля и опасается за свой престиж.

Итак, важной предпосылкой для руководителей является способность мотивировать своих подчинённых. Но кто **мотивирует мотиватора?**

Только то пламя, которое горит, может зажечь других. Для этого требуются мотиватор, мотив и сотрудники, то есть те, кого мотивируют. Но не бывает мотивации без большой цели. Чтобы воодушевить людей, прежде всего вы сами должны быть тем человеком, который верит как в себя, так и в стоящие перед вами и вашими сотрудниками цели. Только тогда вы можете передать и укрепить эту веру в других. У вас могут быть огромные трудности и проблемы, но до тех пор, пока вы верите во всё, предпринимаемое вами, и в своё будущее, с вами ничего не может случиться.

Что такое воодушевление и какова его власть?

- Воодушевление даёт возможность обрести веру и убеждение.
- Воодушевление побуждает человека к действиям.
- Воодушевление помогает вам достичь своих целей.
- Воодушевление преобразует негативные моменты в позитивные.
- Воодушевление привлекает к вам окружающих.
- Вслушивайтесь в речь собеседника с воодушевлением.
- Воодушевление — способ воздействовать на других людей, не доминируя над ними.
- Воодушевление ведёт к тому, что вы раскрываете свои карты.
- Посредством воодушевления вы можете придать мыслям и чувствам других то направление, которое вас устраивает.
- Воодушевление заинтересовывает и пленяет людей.
- Воодушевление не допускает скуки.
- Воодушевление — это средство внушить другим, что вы хотите им помочь.
- Воодушевлённый человек не проводит никаких сравнений.
- Воодушевление придаёт вам блеск.
- Воодушевление — это признак того, что вы не ведёте двойную игру.
- Кто умеет воодушевить других, может отказаться от принуждения.

Мотивация сотрудников является одной из главных задач любого руководителя. Это искусство энергично воздействовать на уровень производительности их труда. Нам всем приходится ежедневно убеждаться в том, что результаты труда сотрудников ниже уровня их способностей и умений.

Направлять действия сотрудников, мотивировать их, влиять на них — всё это с научной точки зрения является «перепрограммированием» человека. Если вам удастся исправить его неверную программу, тогда в будущем он будет не просто хотеть делать что-то правильно, но и будет вынужден это делать из-за изменения системы реакций.

Критика — худший способ программирования или перепрограммирования человека. Критика вынуждает критикуемого обороняться. При положительном управлении людьми вам должно удаваться побуждать сотрудников правильно себя вести.

Эффективность деятельности руководителя во многом зависит от **силы внушения** и способности мотивировать свои планы. Самовнушение — это оказание влияния на самого себя для укрепления своих сил. Самовнушение может вызывать в человеке как положительные, так и отрицательные чувства и побудить к соответствующим действиям. В человеке заложено всё (разные наклонности), поэтому знание способов освобождения именно положительных наклонностей имеет для всех нас огромное значение. Есть только две проблемы: правильно обходиться с самим собой и с другими.

Изучение законов суггестии самым тесным образом связано с воздействием на людей. В словарной статье даётся такое определение: «Суггестия — оказание влияния на человека другим человеком с целью склонения его к принятию определённого решения или оценки. Предпосылками к этому являются возникающие между ними доверие и сопереживание. С

помощью суггестии можно оказывать значительное влияние на многие физические и психические процессы».

Неотъемлемой составляющей любого руководителя является способность направлять и удерживать внимание окружающих на себе и благодаря этому добиваться успеха. Эта способность называется харизмой. Слово харизма происходит от трёх греческих богинь Харит, символизировавших привлекательность. Харизма — необычное дарование, которое достаётся человеку. Греки считали, что это милость богов. Харизма включает в себя и то, что мы именуем любовью к ближнему.

Сегодня слово *харизма* используется в основном только в том случае, когда речь идёт о людях, умеющих производить благоприятное впечатление на других. Это особого рода шарм, которым обладает человек и который он может передавать непосредственно на своё окружение. Люди с харизмой создают везде, где находятся, оптимистическое настроение.

Таким образом, современный руководитель должен помнить, что мотивация — это комплексное явление, которое во многом определяется индивидуальными особенностями сотрудника и самого руководителя. Эффективное управление трудовым поведением требует постоянного анализа и учёта этих особенностей, а также организационного контекста.

Тест

Сильный ли у вас характер?

Автор В.Рощаховский

Отметьте подходящие Вам варианты ответов.

1. Часто ли Вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают Ваши поступки на окружающих?

- а) Очень редко.
- б) Редко.
- в) Достаточно часто.
- г) Очень часто.

2. Случается ли Вам говорить что-либо такое, во что Вы сами верите либо из-за упрямства, либо наперекор другим, либо из «престижных» соображений?

- а) Да.
- б) Нет.

3. Какие из ниже перечисленных качеств Вы более всего цените в людях?

- а) Настойчивость.
- б) Широту мышления.
- в) Эффективность, умение «показать себя».

4. Имеете ли Вы склонность к педантизму?

- а) Да.
- б) Нет.

5. Быстро ли Вы забываете о неприятностях, которые случаются с Вами?

- а) Да.
- б) Нет.

6. Любите ли Вы анализировать свои поступки?

- а) Да.
- б) Нет.

7. Находясь в кругу лиц, хорошо Вам известных:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) остаётесь самим собой.

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли Вы не думать об ожидающих Вас трудностях?

- а) Да.

б) Нет.

9. Какое из перечисленных определений, по Вашему мнению, более всего Вам подходит?

а) Мечтатель.

б) «Рубаха-парень».

в) Усерден в труде.

г) Пунктуален, аккуратен.

д) «Философ» в широком смысле этого слова.

е) Суетный человек.

10. При обсуждении того или иного вопроса:

а) высказываете свою точку зрения, даже если она отличается от мнения большинства;

б) считаете, что в данной ситуации лучше помолчать, хотя и имеете иную точку зрения;

в) поддерживаете большинство, оставаясь при своём мнении;

г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.

11. Какое чувство вызывает у Вас неожиданный вызов к руководителю?

а) Раздражение.

б) Тревогу.

в) Озабоченность.

г) Никакого чувства.

12. Если в пылу полемики Ваш оппонент «сорвётся» и допустит личный выпад против Вас, как Вы поступите?

а) Ответите ему в том же тоне.

б) Проигнорируете этот факт.

в) Демонстративно оскорбитесь.

г) Предложите сделать перерыв.

13. Если Ваша работа забракована, это вызовет у Вас:

а) досаду;

б) стыд;

в) гнев.

14. Если Вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь?

а) Себя самого.

б) «Фатальное невезение».

в) Прочие «объективные обстоятельства».

15. Не кажется ли Вам, что окружающие Вас люди — будь то руководители, коллеги или подчинённые — недооценивают Ваши способности и знания?

а) Да.

б) Нет.

16. Если друзья или коллеги начинают над Вами подтрунивать, что Вы делаете?

а) Злитесь на них.

б) Стараетесь ретироваться.

в) Не раздражаясь, начинаете подыгрывать им.

г) Отвечаете смехом и не обращаете внимания.

д) Принимаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17. Если Вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонт, перчатки и т.д.), как Вы поступите?

а) Будете продолжать поиск молча.

б) Будете искать, попутно обвиняя своих домашних в беспорядке.

в) Уйдёте без нужной вам вещи.

18. Что скорее всего выведет Вас из равновесия?

а) Длинная очередь в приёмной.

б) Толчея в общественном транспорте.

в) Необходимость приходить в определённое место несколько раз по одному и тому же

вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли Вы вести его мысленно, приводя всё новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?

- а) Да.
- б) Нет.

20. Если для выполнения срочной работы Вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов Вы предпочтёте?

- а) Человека исполнительного, но безынициативного.
- б) Человека знающего, но упрямого и спорщика.
- в) Человека одарённого, но с ленцой.

Ответ Вопрос

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	0	0	1	2	0	2	2	0	0	2	0	0	2	2	0	0	2	1	0	0
б	1	1	1	0	2	0	0	2	1	0	1	2	1	0	2	1	0	0	2	1
в	2	-	-	-	-	-	-	-	3	0	2	1	0	0	-	2	1	2	-	2
г	3	-	-	-	-	-	-	-	2	0	0	3	-	-	-	0	-	-	-	-
д	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
е	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Менее 15 баллов. Увы, человек Вы слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с Вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя самого. И в дружбе, и в работе на Вас трудно положиться. Задумайтесь над этим!

От 15 до 25 баллов. У Вас достаточно твёрдый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все Ваши поступки равноценны. Бывают у Вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же Вам есть ещё над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что Вам это под силу!).

От 26 до 38 баллов. Вы принадлежите к числу настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнениями других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о чертах сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный — это не значит жестокий.

Свыше 38 баллов. Простите, но мы Вам ничего не можем сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером (а коль есть, то им просто нечего порекомендовать). А может быть, такая сумма баллов — это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?