

10. ФАКТОРЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

10.1. Понятие мотивации и стимулирования труда в психологии

10.2. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения

10.3. Темперамент как составная часть психологического аспекта мотивации и стимулирования труда

10.4. Классификация типов темперамента по И. П. Павлову

10.5. Рекомендации по мотивации и стимулированию труда на основании типов темперамента

10.1. Понятие мотивации и стимулирования труда в психологии

Немаловажной составляющей мотивации и стимулирования труда является психологический аспект. Так, при рассмотрении «технологий» мотивации и стимулирования труда необходимо учитывать многообразие психологических механизмов, лежащих в основе сознательного отношения к труду.

В психологии «мотив» и «мотивация» – это термины, относящиеся к характеристикам внутренних состояний и установок личности.

Так, *мотив* с позиции психологии представляет собой психологическую причину, лежащую в основе выбора действий и поступков личности.

Тогда *мотивация* – это динамический процесс формирования мотива как основания для определенного действия.

Стоит отметить, что трактовка понятия «стимул» не имеет четкого и однозначного определения. Вместе с тем, в психологии *под стимулом* понимают внешние побудительные элементы, способные оказать воздействие на поведение человека.

Тогда, *под стимулированием* понимается взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности.

Стоит отметить, что выбор побудительных элементов является правом субъекта, создающего механизм регуляции поведения работника как объекта стимулирования. При этом стимулирование предполагает создание такого поведения человека, которое соответствует целям и задачам субъекта.

10.2. Мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения

Как установлено ранее, в основе мотивации лежат человеческие потребности и их удовлетворение. Вместе с тем, с точки зрения психологии, индивид постоянно находится в определенном мотивационном состоянии, являющимся модификацией потребностных состояний. Следовательно, *процесс мотивации предполагает*: учет, анализ, разработку приемов и методов воздействия с использованием мотивационного состояния индивида.

В научной литературе выделяют следующие *мотивационные состояния человека*: интересы, желания, страсти, влечения, намерения, установки.

1. *Интерес* – это мотивационное состояние человека, предполагающее эмоционально насыщенную направленность на объекты. Интерес связан со сформировавшимися стабильными потребностями человека и определяется их иерархией. Существует несколько основных классификаций интересов. Так, *по содержанию интересы* бывают: материальные, духовные. *По широте* можно выделить такие группы как: ограниченные, разносторонние. *По степени устойчивости* интересы подразделяются на: кратковременные, устойчивые. Стоит отметить, что удовлетворение интереса приводит к его эволюции в более сложную систему.

2. *Желание* – это мотивационное состояние человека, при котором потребности соотносятся и переходят на конечный продукт их удовлетворения. Желания проявляются через повышенное эмоциональное состояние тяготения к объекту желаний. Согласно общепризнанной классификации по своей природе выделяют *три группы желаний*: естественные и необходимые; естественные, но не необходимые; не естественные и не необходимые. Первая группа желаний основана на удовлетворении физиологических потребностей. Например, голод, жажда. Примером второй группы желаний могут служить: желание получить права, желание овладеть профессией. Третья группа желаний связана с удовлетворением потребностей в честолюбии, превосходстве и т. д.

3. *Страсть* – это мотивационное состояние человека, представляющее собой устойчивое стремление к определенному объекту. Стоит отметить, что потребность человека в объекте страсти зачастую доминирует над другими потребностями на протяжении всей жизнедеятельности человека, следовательно, такая потребность формирует устойчивую систему действий.

По направленности выделяют такие группы страстей как: положительные, отрицательные. *Положительные страсти* предполагают признанные обществом стремления к созидательной деятельности. *Отрицательные страсти* противоположны положительным и предполагают признанные обществом стремления к разрушительной деятельности.

4. *Влечение* – это мотивационное состояние человека, представляющее собой ярко выраженное тяготение к определенной группе объектов. *По происхождению* выделяют такие группы влечений, как: естественные, сформированные в социальных условиях. *Естественные влечения* основаны на физиологических врожденных потребностях человека. *Влечения, сформированные в социальных условиях*, основаны на потребностях, проявившихся при взаимодействии человека и общества.

5. *Намерение* – это мотивационное состояние человека, предполагающее наличие четкой цели (желаемого результата) и осознанных методов ее достижения. Исходя из вышеназванного определения, можно сделать вывод, что намерения определяют сознательную мотивацию человека.

6. *Установка* – это мотивационное состояние человека, предполагающее готовность к определенному типу поведения соответствующему определенной ситуации. Следовательно, установка – это постоянная устойчивая основа модели поведения, определяющая бессознательную мотивацию человека.

Существует *два основных вида установок*: общая, дифференцированная. *Общая установка* представляет собой готовность к определенному виду поведе-

ния в отношении обширной классификации явлений. *Дифференцированная установка* представляет собой готовность к определенному виду поведения по отношению к отдельно взятым объектам.

По отношению к связи установок и их компонентов различают: смысловые, целевые, операционные. *Смысловые установки* представляют собой формирование личностного смысла конкретных объектов и последующую готовность действовать в соответствии с установленным смыслом. *Целевые установки* представляют собой устойчивую направленность действий. Такие установки направлены на достижение результата от деятельности любыми способами. *Операционные установки* представляют собой предрасположенность индивида к определенному виду действий. Например, последовательная система движений с применением уже освоенных человеком средств.

Таким образом, поведение человека определяется многообразием мотивационных состояний, определяющих сознательную и бессознательную мотивации человека. Такими состояниями являются: интересы, желания, страсти, влечения, намерения, установки. Каждое из вышеизложенных состояний имеет различную степень воздействия на поведение человека и восприятие их применяемых систем мотивации и стимулирования труда.

10.3. Темперамент как составная часть

психологического аспекта мотивации и стимулирования труда

Немаловажную роль в определении природы мотивации и стимулирования трудовой деятельности с позиции психологии играет тип темперамента объекта воздействия.

В современном словаре научных терминов дается следующая *трактовка темперамента* – это устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности, связанных с динамическими, т. е. темпом, ритмом, интенсивностью психических процессов, а не содержательными аспектами деятельности.

Темперамент базируется на *ряде специфических свойств*, основными среди которых являются: чувствительность, реактивность, активность, темп реакций, ригидность и пластичность, экстраверсия и интроверсия.

1. *Чувствительность* – это свойство темперамента, проявляющееся в возникновении ответной психической реакции на воздействие внутреннего или внешнего раздражителя наименьшей интенсивности.

2. *Реактивность* – это свойство темперамента, отражающее силу и скорость реакции на внутреннее или внешнее воздействие.

3. *Активность* – это свойство темперамента, отражающее степень воздействия человека на его окружение.

4. *Темп реакций* – это свойство темперамента, отражающее быстроту протекания в человеческом организме психологических реакций, вызванных внутренними или внешними раздражителями.

5. *Пластичность / ригидность* – это свойства темперамента, характеризующие приспособление человека к внешним раздражителям. Пластичность предполагает мгновенную реакцию и изменения модели поведения человека в со-

ответствии с меняющимся внешним воздействием. Ригидность предполагает инертность реакции с опорой на старые модели поведения.

6. *Экстраверсия / интроверсия* – это свойства темперамента, отражающие направления активности личности. Интроверсия предполагает сосредоточение усилий личности на внутреннем мире, таких как самоанализ, переживания. Экстраверсия предполагает сосредоточение усилий личности на внешних объектах, таких как окружение, предметы, события.

Стоит отметить, что из определения темперамента следует, что такая устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности выступает базой формирования характера человека. Так, среди *свойств личности, определяемых темпераментом* можно выделить: впечатлительность, эмоциональность, импульсивность, тревожность. 1. *Впечатлительность* – это свойство личности, характеризующее степень воздействия внутренних и внешних раздражителей и ответные реакции на такое воздействие. *Впечатлительность характеризуется*: длительностью, силой реакции. 2. *Эмоциональность* – это свойство личности, отражающее скорость и степень протекания эмоциональных процессов, вызванных внутренними и внешними раздражителями. 3. *Импульсивность* – это свойство личности, отражающее способность человека к моментальной реакции на воздействие внутреннего или внешнего раздражителя. 4. *Тревожность* – это свойство личности, проявляющееся в склонности индивида к испытанию чувства беспокойства при воздействии на него внутренних или внешних раздражителей.

10.4. Классификация типов темперамента по И. П. Павлову

Общепризнанной является классификация типов темперамента, предложенная И. П. Павловым, согласно которой сущность темперамента объясняется через его связь с центральной нервной системой. Так, И.П. Павлов выявил *три основных свойства нервных процессов*: сила, уравновешенность, подвижность. Комбинация таких процессов образуют *четыре типа темперамента*: сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик.

1. *Сангвиник* – это тип характера, отличительной особенностью которого является легкая приспособляемость к меняющимся внешним факторам воздействия и повышенная контактность с окружающими людьми, благодаря высокой степени возбуждения центральной нервной системы и низкому порогу торможения. Стоит отметить, что сангвиники фокусируют свое внимание только на той информации, которая вызывает у них интерес. *Положительными чертами характера сангвиников* являются: быстрое переключение деятельности, эмоциональная устойчивость, быстрота реакций, высокая степень возбудимости, жизнерадостность, оптимизм. *К отрицательным чертам характера сангвиников* относят: непостоянность в действиях и поступках, перепады настроения, переоценка своих сил.

2. *Флегматик* – это тип темперамента, свойственный людям с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой. Такие люди в сложных жизненных ситуациях остаются спокойны и уравновешены. Стоит отметить, что подавляющее большинство флегматиков обладает аналитическим складом ума. *Положи-*

тельные черты флегматика: – выдержка, стабильность, высокая работоспособность, усидчивость, кропотливость. *Отрицательными чертами флегматика* являются: не способность к быстрому реагированию, проблемы с адаптацией к новым условиям, безынициативность, плохо идут на контакт.

3. *Холерик* – это тип темперамента, свойственный людям с неуравновешенным типом нервной системы. Стоит отметить, что людям с ярко выраженным холерическим типом темперамента свойственно доминирование над другими людьми. *К положительным чертам характера холериков* можно отнести: не злопамятность, организаторский талант, они хорошие руководители, ораторский талант, они хорошие ораторы. *К отрицательным чертам* относятся: не сдержанность, ревнивость, чрезмерное чувство собственности, не терпеливость, торопливость, прямолинейность, агрессивность.

4. *Меланхолик* – это тип темперамента, свойственный людям со слабой нервной системой, обладающей повышенной раздражительностью даже к незначительным раздражителям. Стоит отметить, что повышенная раздражительность меланхоликов приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности. Таким людям требуется довольно продолжительный отдых для эффективного выполнения трудовой деятельности. *К положительным чертам меланхолика* можно отнести: склонность к сопереживанию, ярко выраженные художественные и интеллектуальные способности. *Отрицательными чертами* являются: низкая работоспособность, неуверенность в себе, тревожность, депрессивность, трусливость, эмоциональная нестабильность.

Обобщив вышеизложенное можно сформировать матрицу характеристик различных работников в соответствии с их типами темпераментов (табл. 10.1)

Таблица 10.1. **Характеристики работников в соответствии с их темпераментом**

Характеристика	Тип темперамента			
	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
Самооценка	Завышенная	Завышенная	Адекватная	Низкая
Отношение к нововведениям	Положительное	Любопытное	Отрицательное	Пессимистичное
Способ достижения цели	Энергичность, полная отдача	Быстрый, избегание препятствий	Медленный, упорный	Слабый, избегание препятствий
Отношение к критике	Возбужденное	Спокойное	Безразличное	Обидчивое
Активность	Увлекающийся	Энергичный	Неутомимый	Неравномерно активный
Общительность	Неравномерно общительный	Равномерно общительный	Необщительный	Закрытый
Настроение	Неустойчивое	Бодрое	Устойчивое, не эмоциональное	Неустойчивое, пессимистическое
Эмоциональные переживания	Сильные, кратковременные	Поверхностные, кратковременные	Слабые, кратковременные	Глубокие, длительные

Таким образом, основная классификация позволяет выделить четыре типа темпераментов, которым свойственен набор соответствующих положительных и

отрицательных черт характера. Следовательно, в процессе мотивации и стимулирования трудовой деятельности нужно учитывать типы темпераментов, т. к. в соответствии с психологическими особенностями работникам целесообразно подбирать и конкретные виды трудовой деятельности.

10.5. Рекомендации по мотивации и стимулированию труда на основании типов темперамента

Общепризнанной является классификация стимулирования трудовой деятельности с выделением *в зависимости от объекта воздействия* следующих классификационных групп: индивидуальная, коллективная.

Рассмотрим *особенности коллективной и индивидуальной мотивации и стимулирования труда*, акцентируя внимание на типологию личности.

Напомним, что *индивидуальное стимулирование* ориентировано на отдельно взятую личность. Общепризнанной является классификация типов темперамента, предложенная И. П. Павловым, предполагающая выделение четырех типов личностей: сангвник, флегматик, холерик, меланхолик. Каждый из вышеназванных типов имеет как свои преимущества, так и недостатки. Следовательно, для повышения эффективности трудовой деятельности работников необходимо учитывать данные особенности личности.

В отношении сангвников мотивация и стимулирования трудовой деятельности должны быть направлены на: формирование устойчивых интересов к трудовой деятельности и повышение ее интереса, формирование настойчивости, выработку умений слышать и слушать окружающих.

В отношении холериков, как представителей наиболее активного типа темперамента, мотивация и стимулирования трудовой деятельности должны быть направлены на: поддержание энергичности и формирование ее направленности на трудовую деятельность, постановку сложных, но выполнимых задач, выработку умений слышать и слушать окружающих. Стоит отметить, что холерикам необходимо давать возможность реализовать потребность в движении, вместе с тем, наиболее подходящим видом трудовой деятельности для холерика является выполнение сложных краткосрочных поручений.

Флегматику, как наиболее спокойному и уравновешенному типу темперамента, в процессе мотивации и стимулирования труда необходимо: давать нагрузки на положительном эмоциональном фоне, формировать подвижность и активность, включать в подвижные игры. Стоит отметить, что при работе с флегматиком необходимо учитывать время на вхождение в рабочий процесс.

При стимулировании и мотивации меланхолика необходимо принимать во внимание его ранимость и чрезмерную эмоциональность. Так, меланхолики требуют: внимания, доброты и такта, поддержания положительных эмоций. При работе с меланхоликом необходимо: выражать уверенность в его силах, развивать активность и смелость. Нередко помогают замотивировать таких сотрудников на эффективное выполнение трудовой деятельности, искусственно созданные ситуации успеха.

Напомним, что *коллективное стимулирование* ориентировано на воздействие на группу людей, как единое целое. При формировании и работе с трудовым коллективом особое внимание, следует уделять характерным чертам, присущим тому или иному типу темперамента. От этого во многом зависит функциональное разделение труда и эффективность выполнения производственных задач. Вследствие чего, потенциальным руководителям организаций могут быть полезны следующие рекомендации при формировании систем мотивации и стимулирования труда, направленные на коллектив как объект воздействия в зависимости от темперамента работников и продолжительности самой работы:

1. Для временных коллективов *рекомендуется подбирать людей со схожими темпераментами*. Трудовая активность таких людей будет эффективнее, т. к. работники в силу своих психофизиологических особенностей одинаково распоряжаются своим временем и близки по образу мыслей.

2. Для выполнения краткосрочных задач, требующих неординарных решений, *рекомендуется подбирать коллектив, состоящий преимущественно из сангвиников и холериков*. Холерики обладают ярко выраженными лидерскими качествами, в то время как сангвиники обладают высокой приспособляемостью и творческой активностью. Стоит отметить, что оба типа темперамента имеют ярко выраженную энергичность, что оказывает положительное влияние на повышение интенсивности трудовой деятельности работников.

3. Для *постоянной творческой активности подходят представители как холерического, так и меланхолического типов темперамента*. Сангвиником при этом движет любопытство и тяга к нововведениям. Для творческого коллектива с преобладающим большинством сангвинического типа темперамента мотивация и стимулирование должны быть направлена на формирование устойчивых интересов к трудовой деятельности и повышение ее привлекательности. Меланхолики ввиду своей эмоциональности обладают ярко выраженными художественными и интеллектуальными способностями. Для творческого коллектива с преобладающим большинством меланхолического типа темперамента мотивация и стимулирование трудовой деятельности должны быть направлены на формирование уверенности в силах работников.

4. Для *создания положительного образа при формировании делегации наиболее подходящими будут работники с типом темперамента сангвиник*. Такие люди хорошо приспособляются к новой обстановке, способны к активной коммуникации. Стоит отметить, что команду рекомендуется дополнить холериком, т. к. работники с данным типом характера обладают хорошими ораторскими качествами.

5. Для *встречи делегации также рекомендуется использовать сангвиников благодаря высокой коммуникабельности данного типа*. Так, сангвиники способны быстро найти общий язык с прибывшими и определить, как они хотят провести время.

6. Для *выполнения монотонной однообразной работы наилучшим выбором будут работники с флегматическим типом темперамента*. Такой тип темперамента имеет длительный период адаптации, однако по его прошествии трудовая активность характеризуется высокой и стабильной работоспособностью.

7. Для постоянных коллективов рекомендуется подбирать людей с использованием представителей всех типов темперамента, т. к. каждый из них обладает набором соответствующих положительных и отрицательных черт характера. В совокупности представители холерического, флегматического, меланхолического и сангвинического типов темперамента дополняют друг друга, что повышает эффективность и результативность их коллективной работы.

Таким образом, руководителям следует время от времени изучать путем тестирования типы темперамента персонала организации. Анализируя и применяя полученный массив данных на практике, успешный руководитель способен значительно повысить показатели трудовой деятельности подчиненных.