

УДК 331.101.3

Ерофеев Егор Валерьевич

ЗАО «Лаборатория Касперского»¹

Россия, Москва

Тестировщик программного обеспечения
аспирант НИИ Труда и социального страхования

E-Mail: Erofeev.sdk@gmail.com

Влияние внешних стимулирующих факторов на внутреннюю мотивацию сотрудников

Аннотация: На протяжении нескольких десятков лет, проходят напряженные дебаты по вопросу влияния внешних стимулов на внутреннюю мотивацию людей. Ответ на этот вопрос, зависит от двух свойств внешних стимулов: контролирующего и информационного. Хотя многие руководители используют стимулы для управления поведением студентов, детей и работников, оказывается, что такой механизм контроля подрывает внутреннюю мотивацию. С другой стороны, вербальные сообщения о компетентности или о достигнутых успехах могут повысить внутреннюю мотивацию. Таким образом, определяющим фактором, как стимул окажет своё влияние на внутреннюю мотивацию, является то, как он преподносится. В этом контексте цель данной работы – анализ влияния различных стимулов на внутреннюю мотивацию. Стимулы будут проанализированы с помощью широко известной теории когнитивной оценки.

Ключевые слова: Внутренняя мотивация; внешние стимулы; теория когнитивной оценки; самомотивация; вознаграждение; поощрение; награда.

Идентификационный номер статьи в журнале 69EVN114

¹ 123060, Москва, 1-й Волоколамский проезд, 10, строение 1

Egor Erofeev
ZAO «Kaspersky LAB»
Russia, Moscow
E-Mail: Erofeev.sdk@gmail.com

The influence of the external stimulating factors on the intrinsic motivation

Abstract: During several decades there is an unstoppable debate on the influence of the external stimulating factors on personal motivation. The answer depends on two properties of an external stimulation: informative and controlling. Through many managers and tutors use external rewards to control the behavior of the children, students and employees, it appears that such a mechanism of the control undermines the intrinsic motivation if the individual. From the other hand the verbal communications about competency can increase personal motivation level. So, the main factor is the external stimulus is being delivered. The purpose of this article is to analyze the influence of many factors on intrinsic motivation. Stimulus will be analyzed with the wide-known Cognitive Evaluation Theory.

Keywords: Intrinsic motivation, external stimulus, cognitive evaluation theory, self-determination theory, reward, incentive.

Identification number of article 69EVN114

Внутренняя и внешняя мотивация

Мотивация определяется как интенсивность и направленность усилий. Интенсивность напрямую зависит от количества усилий, в то время как направленность относится к тому, на что они используются. Как показывает опыт, повышенная мотивация улучшает обучение, производительность, увеличивает получаемое удовольствие от работы и настойчивость. Поэтому методы для повышения мотивации были тщательно исследованы.

Есть две формы мотивации: внутренняя и внешняя форма мотивации.

Внутренняя мотивация определяется тем, что людям необходимо чувствовать себя компетентными и гордиться своими достижениями в работе. Поэтому, работники, которые внутренне мотивированы участвовать в проектах даже без видимого стимула, получают удовлетворение и удовольствие от самого участия в проекте. Существует 3 вида внутренней мотивации:

- знание;
- достижение;
- стимулирование.

Будучи внутренне замотивированным знаниями, когда работники участвуют в решении задач, удовольствие и удовлетворение они получают от обучения, изучения чего-то нового в своем виде работы.

Обладая внутренней мотивацией на достижения, когда сотрудники участвуют в проектах, удовольствие и удовлетворение они получают, овладевая различными навыками и завершением проектов.

Когда люди внутренне мотивированы внешним стимулом, они участвуют в таких проектах, где приятные ощущения возникают в таких ситуациях, как, например, волнение за успех будущего проекта.

Внешняя мотивация может быть определена как выполнение каких-либо действий для того, чтобы достичь некоторые отдельные результаты [17]. Таким образом, работники, которые в большей степени внешне мотивированы участвовать в проекте, из-за таких факторов, как награды, положительная обратная связь, признание и т.д., нежели из-за самой работы (что определяется внутренней мотивацией). Есть 4 типа внешней мотивации [20]:

- интегрированное стимулирование;
- выявленное стимулирование;
- интроецируемое стимулирование;
- внешнее стимулирование.

Интегрированное стимулирование возникает, когда сотрудники выполняют работу, ради извлечения пользы для различных аспектов жизни, а не ради удовольствия в непосредственном участии в этой конкретной разработке.

Выявленное стимулирование появляется, когда сотрудники участвуют в проекте, потому что проект имеет высокую ценность и большое значение для участника, даже если ему не нравится сам проект. Разница между таким и интегрированным регулированием, является, что первое ограничено и относится только к конкретной деятельности в проекте.

Одной из важных для понимания концепций является то, что эти две формы внешней мотивации (тем более со встроенным регулированием) и три формы внутренней мотивации –

все стимулируют работника, участвующего в проекте по собственной инициативе, потому что они хотят участвовать в течение некоторого желаемого результата (автономного). Таким образом, эти 5 подпунктов мотивации определенно положительно влияют на аффективные, поведенческие и когнитивные функции [7].

Интроецируемое стимулирование появляется, когда работники участвуют в деятельности из-за различного давления. Опыт показывает, что интроецируемое регулирование увеличивает напряжение и тревогу [12].

Внешнее стимулирование возникает, когда сотрудники участвуют в деятельности только потому, что они чувствуют, что должны, или потому, что они могут получить награду. Например, перерабатывать за деньги, или сказать кому-то, если вы выполняете оговоренную работу, я заплачу вам за нее. Эта деятельность осуществляется полностью за вознаграждение.

Последний фактор для обсуждения - это демотивация. Это когда работник не является ни внутренне ни внешне замотивирован, у него нет ни одного основания участвовать в проекте.

Важно понимать, что у людей имеются различные формы мотивации, поэтому он может быть и внешне и внутренне замотивирован. Тем не менее, результаты показывают, что люди, которые мотивированы внутренне (особенно, если они также еще имеют и внешнюю мотивацию), по сравнению с теми, кто управляет другими при выполнении деятельности (внешне мотивированные) имеют больший интерес, удовольствие и уверенность, что приводит к повышенной производительности, творчеству, настойчивости, энергичности, общему благосостоянию, и чувству собственного достоинства [11]. Внутренняя мотивация способствует большей переработке и участию в проектах, и более высокий уровень удовлетворенности и компетентности, по сравнению с людьми, только мотивированными внешне, который способствовал повышению тревожности и снижению самооценки.

Таким образом, способы повышения внутренней мотивации имеют огромное значение для сотрудников. В этом контексте, цель данной работы заключалась в обсуждении последствий влияния стимулов на внутреннюю мотивацию.

Теории по воздействию внешних стимулов на внутреннюю мотивацию

Первоначально многие ученые считали, что внешние стимулы повысят мотивацию для задачи, для которой работники уже были внутренне замотивированы. Это казалось так просто, как 1 (внешний стимул) $+1$ (уже имеющаяся внутренняя мотивация) $= 2$ (прирост мотивации). Но концепция не так проста. Уже более 30 лет, наблюдается напряженная дискуссия по поводу последствий внешних стимулов на внутреннюю мотивацию, особенно, что она может подорвать внутреннюю мотивацию. Во-первых, важно понимать, что все исследования выведены теоретически [15].

Теория когнитивной оценки

Деси, Райан и другие разработали то, что сегодня является наиболее хорошо известной теорией об эффектах, которые внешние стимулы имеют на внутреннюю мотивацию: теорию самомотивации (SDT (Self-Determination Theory));[17]. Эта теория предполагает, что у людей есть три центральные психологические потребности, которыми являются связанность, стремление к наибольшей эффективности и автономия. Деси и Ryan [17] обобщили эти потребности в следующей цитате: "люди внутренне замотивированы, когда чувствуют связь с другими в социальной среде (связанности), функционируют в этой среде с большой продуктивностью (эффективность) и при этом испытывают чувство личной инициативы

(автономии)" (стр. 7). Обратите внимание на термин «внутреннее». Эта теория предполагает, что люди имеют врожденную склонность развивать эти потребности. Тем не менее, эти потребности не развиваются автоматически, они должны быть сформированы окружающей средой, которая может либо способствовать росту, либо ему препятствовать.

Хотя эта теория фокусируется на внутренней мотивации, она не раскрывает факторов, чем они вызваны. В этом контексте, Deci и его коллеги разработал субтеорию SDT, известную как когнитивная теория оценки (ТКО; [17]).

ТКО фокусируется на факторах, которые могут повысить или понизить внутреннюю мотивацию. Суть этой теории предполагает, что стимулы имеют два основных свойства, которые могут влиять на внутреннюю мотивацию: информирующие и управляющие. И эти свойства могут увеличить или уменьшить внутреннюю мотивацию в зависимости от их влияния на их самоопределение и компетентность каждого человека.

В информирующем аспекте награждение передает информацию о компетентности человека, помимо прочих стимулов, показывает, что человек, получающий награду, компетентен. ТКО предполагает, что если информирующий аспект демонстрирует, что человек компетентен, это повысит его внутреннюю мотивацию. Таким образом, вознаграждение должно быть основано на повышении внутренней мотивацию, по крайней мере, с информирующей точки зрения. С другой стороны, ТКО предсказывает, что если вознаграждение будет нести «информирующее сообщение», что работник не компетентен, это уменьшит его внутреннюю мотивацию.

Второе свойство стимулов является контролирующей аспект. Это имеет отношение к причинности действий людей. Причинностью называется степень, под которой люди считают и воспринимают их поведение, как свободно-определяемой или же вызванной другими людьми. Если человек чувствует их поведение вызвано давлением извне, от других, они имеют внешнюю направленность причинности. Если человек чувствует их поведение, как самостоятельно-определяемое или по инициативе, они будут иметь внутреннюю направленность причинности. ТКО предсказывает, что если награда несет контролирующее воздействие, то люди будут приписывать свое поведение внешнему источнику (внешняя причинность). И наоборот, если люди не чувствуют контролирующего воздействия вознаграждения, они будут приписывать свое поведение на самоопределение (внутренняя причинность). ТКО предсказывает, что если вознаграждение воспринимается как контроль, это уменьшит внутреннюю мотивацию, но если награда не воспринимается как контроль, и человек имеет внутреннюю причинность, внутренняя мотивация будет высокой.

Для того, чтобы разработать контролирующую внутреннюю мотивацию, люди, которые имеют внутреннюю причинность, чувствуют, что они участвуют в деятельности, потому что они хотят (высокая внутренняя мотивация), тогда как люди, которые имеют внешнюю причинность, что они участвуют в проекте из-за внешних причин (то есть, работая за деньги). Таким образом, «награждая людей» можно понизить их внутреннюю мотивацию, потому что они могут приписать их поведение на деньги, а не самоопределение.

Ключевым аспектом этой теории является принятие вознаграждения человеком, кому он предназначен. Тот, кто дает работнику награду могут иметь лучшие намерения по отношению к сотруднику, но если он будет им восприниматься как контроль, это уменьшит внутреннюю мотивацию.

Внешние стимулы

Вознаграждение может быть определено, как внешний управляемый фактор, когда желаемое действие или задача выполнена, что имеет контролирующее и информирующее свойства. В то время как стимулы, как правило, применяются для повышения вероятности достижения положительного результата, они могут увеличить или уменьшить вероятность произошедшего события, в зависимости от значительности и направлении воздействия контролирующего и информирующих аспектов вознаграждения. Заметное проявление успешно выполненной задачи будет поощряться интенсивностью либо контролирующего, либо информирующего аспекта вознаграждения. Это то, что постулирует теории больше всего. Тогда как направление будет ссылаться на стимул, воспринимаемый как увеличение или уменьшения контроля над работником, или является ли воспринимаемая информация как положительной (повышение компетентности работника) или негативной (снижение компетентности работника). Стимул может быть выражен в виде вербальных поощрений физических стимулов (т.е. похлопывание по спине) или материальных стимулов (т.е. давая кому-то деньги, еду, или грамоту). Есть 4 основных типа вознаграждений, которые определяются в литературе как следующие:[17]:

- вознаграждения пропорциональные обязательствам;
- вознаграждения соответствующие завершению задачи;
- вознаграждения соответствующие производительности;
- Неожиданные вознаграждения.

Вознаграждения пропорциональные обязательствам являются наградами за простое участие в проекте или задаче, при этом нет необходимости завершать ее. Например, экспериментатор может заплатить участнику за то, чтобы он просто участвовал в деятельности, которая включает в себя решение головоломки, но они не обязаны успешно разрешить ее или хорошо разбираться в подобных задачах.

Вознаграждения, соответствующие завершению даются по выполнению задачи.

Вознаграждения, соответствующие производительности являются наградами за исполнение, как правило, на основе нормативов. Например, делать лучше, чем 80% участников исследования. Подпунктом этой категории являются конкурентоспособные условные стимулы. Они включают в себя награждение лиц за превосходство над другим.

Неожиданные вознаграждения называют такие награды, которые участники получают после определенного поведения, но при этом, они сами не ожидали получить вознаграждение.

ТКО делает несколько прогнозов на этих типы вознаграждений.

Эта теория предсказывает, что неожиданные вознаграждения не будут уменьшать внутреннюю мотивацию, потому что участники выполняли задание не подозревая о будущей награде за него, поэтому контролирующий аспект стимулов не будет столь заметным. Из-за информирующего аспекта, неожиданные стимулы также могут повысить внутреннюю мотивацию. Но руководитель должен награждать только за основанный на высокой производительности результат, и подчеркивать информирующую составляющую для того, чтобы это было выгодно.

Вознаграждения, пропорциональные обязательствам и вознаграждения соответствующие завершению задачи, по прогнозам, как правило, вызывают снижение внутренней мотивации. Это потому, что они содержат высокий контролирующий аспект, но не несут никакой информирующей роли о компетентности личности. Например, сотрудник

мог бы быть оплачен за участие в деятельности, но будет он хорошо работать или нет, не имеет значения. Таким образом, эти виды вознаграждения ничего не говорят о компетентности человека и снижают контроль над ним .

С вознаграждениями, соответствующими производительности, всё намного сложнее. В то время как они могут ослабить контроль так же, как и две предыдущих типа наград, они также способны демонстрировать уровень компетентности. Таким образом, ТКО предсказывает, что если информирующий аспект награды за производительность внушительен, он может быть в состоянии противодействовать контролируемому аспекту вознаграждения. Кроме того, является ли сообщение изображаемым как контролирующее или нет, также будет определять, уменьшает ли награда внутреннюю мотивацию или нет. Таким образом, ТКО предсказывает, что в целом эти стимулы будут уменьшать внутреннюю мотивацию меньше, чем награды за участие и завершение.

Наконец, согласно ТКО вербальные и физические стимулы должны повысить внутреннюю мотивацию. Это потому, что информирующий аспект очень заметен, а управленческий, как правило, наоборот, не очень. Тем не менее, контролирующий аспект может изменяться значительно в зависимости от того, как он преподносится.

Вывод

В этой статье было установлено негативное влияние внешних стимулов на внутреннюю мотивацию. Неправильное использование внешних поощрений и наград может подорвать внутренний настрой работника.

ЛИТЕРАТУРА

1. Занюк С.С. Психология мотивации. - К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000.
3. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2001.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. - М.: Инфра-М, 2007.
5. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - Барнаул, 1997.
6. Butler, R. (1987). Task-involving and ego-involving properties of evaluation: Effects of different feedback conditions on motivational perceptions, interest, and performance. *Journal of Educational Psychology*, 79, 474-482.
7. Cameron, Pierce, Banko, Katherine, and Sylvia (2003). Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation. *The Psychological Record*
8. Cameron, J., & Pierce, W. D. (1996). The debate about rewards and intrinsic motivation: Protests and accusations do not alter the results. *Review of Educational Research*, 66, 39-52.
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
10. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
11. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a reality after all: Extrinsic rewards, task interest, and self-determination. *Psychological Bulletin*, 125, 692-700. b.
12. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268
13. Lepper, M.R., Keavney, M., & Drake, M. (1996). Intrinsic motivation and extrinsic rewards: A commentary on Cameron and Pierce's Meta-analysis. *Review of Educational Research*, 66, 5-32.
14. Nicholls, J.G. (1989). *The Competitive Ethos and Democratic Education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
15. Pierce, W. David Cameron, Judy Banko, Katherine M. So, Sylvia. (2003). Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation. *The Psychological Record*.
16. Plant, R. W., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles. *Journal of Personality*, 53, 435-449.
17. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
18. Sawyer, D. (2005). *Sensori Motor Skill Acquisition Lecture*. California State University East Bay
19. Tang, S-H., & Hall, V. C. (1995). The overjustification effect: A meta-analysis. *Cognitive Psychology*, 9, 365-404.
20. Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 271-360). San Diego, CA: Academic Press.

Рецензент: Вашаломидзе Елена Валерьевна, кандидат экономических наук, НИИ Труда и социального страхования.

REFERENCES

1. Zanyuk S. S. *Psikhologiya of motivation*. - To. : Elga-N; Nick Center, 2001.
2. Ilyin E.P. *Motivation and motives*. – SPb. : St. Petersburg, 2000.
3. Kartashova L.V. Nikonova T.V. Solomanidina T.O. *Organizational behavior*. - M.: Infra-M, 2001.
4. Kibanov A.Ya. *Human resource management bases. Textbook*. - M.: Infra-M, 2007.
5. Kokorev V.P. *Motivation in management*. - Barnaul, 1997.
6. Butler, R. (1987). Task-involving and ego-involving properties of evaluation: Effectsof different feedback conditions on motivational perceptions, interest, and performance. *Journal of Educational Psychology*, 79, 474-482.
7. Cameron, Pierce, Banko, Katherine, and Slyvia (2003). Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation. *The Psychological Record*
8. Cameron, J., & Pierce, W. D. (1996). The debate about rewards and intrinsic motivation: Protests and accusations do not alter the results. *Review of Educational Research*, 66, 39-52.
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
10. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
11. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a realityafter all: Extrinsic rewards, task interest, and self-determination. *Psychological Bulletin*, 125, 692-700. b.
12. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268
13. Lepper, M.R., Keavney, M., & Drake, M. (1996). Intrinsic motivation and extrinsic rewards: A commentary on Cameron and Pierce's Meta-analysis. *Review of Educational Research*, 66, 5-32.
14. Nicholls, J.G. (1989). *The Competitive Ethos and Democratic Education*. Cambridge,MA: Harvard University Press.
15. Pierce, W. David Cameron, Judy Banko, Katherine M. So, Sylvia. (2003). Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation. *The Psychological Record*.
16. Plant, R. W., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and the effects of selfconsciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internallycontrolling styles. *Journal of Personality*, 53, 435-449.
17. Ryan, R. M., &Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55,68-78.
18. Sawyer, D. (2005).*Sensori Motor Skill Acquisition Lecture*. California State University East Bay
19. Tang, S-H., & Hall, V. C. (1995). The overjustification effect: A meta-analysis. *Cognitive Psychology*, 9, 365-404.
20. Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 271-360). San Diego, CA: Academic Press.