
ЭКОНОМИКА, СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ В СВЕТЕ СОВРЕМЕННОГО ПОНИМАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

С.В. Завирский.

Главное управление МЧС России по г. Санкт-Петербургу.

Н.В. Гвоздева.

Средняя школа № 27 им. И.А. Бунина.

О.Е. Мельник, кандидат педагогических наук.

Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России

Грамотная мотивация сотрудников играет неоценимую роль при организации эффективного рабочего процесса. Выдающиеся ученые прошлого и современности предложили огромное поле для деятельности. Цель данной статьи – проанализировать имеющиеся концепции мотивации персонала, найти в них достоинства и недостатки и рассмотреть возможность применения полученных знаний при организации деятельности предприятия в условиях реалий начала XXI в.

Ключевые слова: мотивация персонала, теории мотивации, эффективная организация труда, современность, достоинства и недостатки

CLASSICAL THEORIES IN THE LIGHT OF MODERN UNDERSTANDING EFFECTIVE EMPLOYEE MOTIVATION

S.V. Zavirsky. Main Department of EMERCOM of Russia in Saint-Petersburg.

N.V. Gvozdeva. Secondary school № 27 named after I.A. Bunin.

O.E. Melnik. Saint-Petersburg university of State fire service of EMERCOM of Russia

Competent motivation of employees plays a crucial role in organization of an effective working process. Outstanding scientists of the past and the present offered us a huge field for speculation. The purpose of this article is to analyze the theories of human resources motivation, to find their benefits and drawbacks, and to consider the possibility to apply the acquired knowledge while organizing working process within the realities of the beginning of the XXI century.

Keywords: human resources motivation, motivation theories, effective labour management, modern times, benefits and drawbacks

Реальная эффективность организации рабочего процесса определяется целым рядом экономических и психологических факторов, главным из которых является формирование положительного отношения людей к труду и к задачам, которые они выполняют. Следовательно, в условиях рыночных отношений одной из наиболее актуальных задач руководителя организации становится грамотная организация рабочего процесса, в том числе выработка наиболее эффективной системы мотивации сотрудников.

Вся деятельность человека обусловлена удовлетворением имеющихся у него потребностей. Удовлетворение таких потребностей посредством труда и является мотивацией трудовой деятельности. О роли мотивации в эффективной организации труда ученые стали рассуждать сравнительно недавно. Однако было выдвинуто несколько теорий,

которые нашли своё подтверждение в ситуациях реального делового общения, в связи с чем, получили широкое практическое применение.

До XVIII в. о мотивации персонала как таковой говорить не приходится. По сути, применялся только широко известный метод «кнута и пряника», причём зачастую его составляющие следовало понимать чуть ли не буквально. Прямое поощрение качественной работы, повышения производительности труда и столь же прямое наказание за ненадлежащее качество или за недостаточную эффективность – вот, пожалуй, и все методы, которыми оперировали «менеджеры по персоналу» прошлого. «Всё или ничего» – подобная стратегия была слишком радикальна, а потому неэффективна. К тому же на практике всегда применялся только кнут.

Уже в конце XIX – начале XX вв. с развитием производительных сил и производственных отношений назрела насущная потребность в пересмотре существующей системы мотивации персонала. Квалифицированные работники, без которых дальнейшее развитие производства не представлялось возможным, стали отказываться работать на подобных условиях. В связи с этим в сфере организации труда под руководством Ф.У. Тейлора появилась так называемая «школа научного управления», где стала рассматриваться всерьёз не только система штрафов, но и система премирования. Данный подход показал себя весьма эффективным, производительность труда значительно повысилась. Однако уже совсем скоро и этот метод утратил свою эффективность. Даже за премии люди не стали работать лучше. В чём же причина?

Анализируя причины несостоятельности идей Ф.У. Тейлора, Э. Мэйо выдвинул свою теорию, получившую впоследствии название «концепция человеческих отношений». Критикуя своего предшественника, он говорил, что работник – это не просто исполнитель с неким набором функций. Э. Мэйо указывал на важность таких факторов, как удовлетворённость результатами своего труда, а также межличностные отношения в трудовом коллективе. Для подтверждения данной теории был проведён следующий эксперимент: в течение дня части рабочих были предоставлены два десятиминутных перерыва. Таким образом, у этих людей повысилась самооценка: они почувствовали, что их выделяют среди других работников. К тому же у них появилась возможность пообщаться друг с другом, поделиться своими успехами и неудачами. И результат не заставил себя долго ждать: производительность труда у данной группы рабочих резко возросла.

Теперь уже не только учёные психологи, социологи и экономисты, но и рядовые управленцы признали важность грамотного и эффективного подхода к мотивации персонала. Данная отрасль науки стала активно развиваться. Возникло несколько теорий мотивации. Их можно поделить на две большие группы: содержательные и процессуальные. По большому счёту, обе группы теорий рассматривают одни и те же проблемы, только с разных сторон: процессуальные делают акцент на поведении людей в организациях с учётом их личного восприятия рабочего процесса, а содержательные – на внутренних побуждениях, которые заставляют людей поступать определённым образом.

Содержательные теории мотивации. А.Х. Маслоу, иерархия потребностей

Безусловно, наиболее известной является теория А.Х. Маслоу, разработанная в 40-х гг. XX в. в США. Он выдвинул гипотезу, что основные потребности человека можно классифицировать и иерархизировать. Первичные потребности физиологичны по своей природе, они являются врождёнными и присущи всем людям в более или менее равной степени. Вторичные же потребности имеют психологический характер. Они разнятся, определяются как индивидуальными особенностями каждого человека, так и полученным жизненным опытом. В соответствии с концепцией А.Х. Маслоу, у человека должны быть удовлетворены потребности более низкого уровня, чтобы он мог начать удовлетворять потребности уровня более высокого.

Последователи этого учения предложили представлять иерархию потребностей в виде пирамиды из пяти уровней: физиологические потребности – безопасность – любовь и дружба – уважение и признание – самоактуализация.

1. Физиологические потребности – это пища, вода, убежище, секс и отдых. На этом уровне речь идёт о физическом здоровье и комфорте в целом.

2. Безопасность – это защищённость от опасности, нападения и угрозы. Здесь речь идёт об уверенности человека в завтрашнем дне. По сути, это те же самые физиологические потребности, только «устремлённые в будущее» – человек хочет надеяться, что его положение не изменится к худшему, что он сможет строить планы на дальнейшую перспективу. Именно поэтому многие люди предпочитают годами работать в надёжных и проверенных фирмах, пусть даже в ущерб зарплате и карьерному росту.

Потребности первых двух уровней – это потребности первичные, и именно их можно удовлетворить за деньги. Однако стоит отметить, что материальное стимулирование сотрудников работает не всегда. Оно действительно, только если у работника не удовлетворены потребности низших уровней, когда у него низкий доход и уровень жизни. Следовательно, в развитых странах и крупных городах денежные выплаты как метод мотивации не будут стоять на первом месте.

На этих уровнях можно предложить следующие способы мотивации:

– бонусы и денежные премии по итогам работы (при этом следует отметить, что неожиданные и нерегулярные выплаты действуют лучше и эффективней, чем регулярные и прогнозируемые – последние начинают восприниматься сотрудниками просто как обязательная часть зарплаты);

– «золотой парашют» (при уходе на пенсию сотрудник получает несколько окладов);

– оплата профильного обучения (или его части);

– предоставление внеочередного оплачиваемого отпуска;

– организация комнаты отдыха для сотрудников;

– гарантия сохранения рабочего места после вынужденного перерыва в работе;

– предоставление бесплатного питания (или соответствующая денежная компенсация);

– предоставление служебного автомобиля (или компенсация транспортных расходов);

– предоставление служебной жилплощади, а также содействие в приобретении личного жилья;

– оплата полиса добровольного медицинского страхования;

– предоставление детям сотрудников путёвок в летние оздоровительные лагеря;

– содействие в получении ссуды под минимальный процент и т.д.

3. Любовь и дружба – потребность в хороших отношениях с другими людьми, потребность в поддержке и понимании. На этом уровне человек за себя уже не переживает. Ему хочется приобщиться к группе, к социуму будь то государство, семья или коллектив единомышленников на работе.

На этом уровне можно предложить следующие способы мотивации:

– использование приёмов работы, предполагающих общение (работа в группах);

– создание в организации духа единой команды (организация корпоративных праздников и мероприятий, корпоративное «мифотворчество»);

– проведение совещаний с подчинёнными (этот приём особенно действенен в отношении пожилых людей);

– поддержание существования неформальных групп внутри трудового коллектива (при условии, что они не мешают жизнедеятельности организации);

– создание условий для социальной активности работников за пределами организации (например, участие в благотворительных акциях).

4. Уважение и признание – это социальная потребность, потребность в причастности, необходимость ощущать себя нужным, полезным и оценённым по достоинству.

На этом уровне можно предложить следующие способы мотивации:

- предложение более содержательной работы (так как однообразная и рутинная работа обычно вызывает скептическое отношение);
- привлечение подчинённых к выработке целей и принятию решений, в том числе управленческих;
- карьерное продвижение;
- привлечение сотрудника в качестве наставника (лектора, советника и т.п.);
- расширение полномочий;
- предоставление персональных привилегий (например, закрепление особого места за столом совещаний);
- публичное признание ценности сотрудника (торжественное вручение грамоты или ценного подарка, занесение благодарности в личное дело и т.п.) [1].

5. Самоактуализация – это потребность в самовыражении и самореализации.

На этом уровне можно предложить следующие способы мотивации:

- обеспечение возможностей для обучения и развития;
- поручение наиболее сложных и важных участков работы, которые требуют полной самоотдачи.

С точки зрения современных научных представлений, теория А.Х. Маслоу имеет следующие недостатки:

1) сомнительная достоверность (многочисленные попытки экспериментального подтверждения так и не увенчались успехом). Более того, то, что было применимо к США в 40-х гг. прошлого века, вряд ли полностью применимо к России в XXI в.;

2) статистичность (теория описывает ситуацию, в общем и целом, игнорируя тот факт, что потребности задействуются не последовательно одна за другой, а комплексно, то есть люди могут мотивироваться одновременно потребностями нескольких уровней). Сам А.Х. Маслоу позже писал об этом: «Практически любой поведенческий акт детерминирован множеством детерминант или множеством мотивов. Если говорить о мотивационных детерминантах, то поведение, как правило, детерминировано не одной отдельно взятой потребностью, а совокупностью нескольких или всех базовых потребностей» [2];

3) игнорирование индивидуальных особенностей отдельных людей. В связи с этим можно привести такой пример: «Вспомним Ван-Гога. Известно, что он был очень беден, так как смог продать при жизни всего несколько своих картин. Иногда ему помогал деньгами его родственник. И когда приходили деньги, то подруга Ван-Гога требовала, чтобы эти деньги шли не на покупку красок, а на продукты и вообще на жизнь. На это Ван-Гог отвечал... покупкой новых красок» [3]. Также следует отметить, что у большого количества людей существует так называемый «потолок потребностей» и не всегда удовлетворение низших потребностей ведет к задействованию высших.

Ф. Герцберг, двухфакторная модель

В 60-х гг. XX в. в своём труде «Когда людям хорошо и когда плохо?» Ф. Герцберг предложил «мотивационно-гигиеническую» теорию, также известную как «концепция обогащения работы». Он классифицировал побуждения к труду по характеру их действия и утверждал, что удовлетворённость и неудовлетворённость работой зависит от различных факторов.

Первый фактор – гигиенический. Он включает себя то, что связано с окружающей средой:

- политика фирмы и администрации, а также её преломление непосредственно на рабочем месте;
- условия работы – освещённость, запылённость и т.д.;
- заработная плата;
- межличностные отношения (с начальством, подчинёнными, коллегами);
- объём непосредственного контроля за работой.

Второй фактор – мотивационный. Он включает в себя то, что связано с самой работой:

- успех;
- карьерный рост;
- признание и одобрение результатов;
- высокая степень ответственности;
- возможность творческого и профессионального роста [4].

Герцберг Ф. говорит о том, что именно гигиенические факторы чаще всего вызывают недовольство со стороны сотрудников, вызывая падение производительности труда, конфликты и увольнения, а также порождая общую атмосферу недовольства в трудовом коллективе. Однако удовлетворение данных потребностей если и решает проблемы, то только на короткий срок: через какое-то время наличие комфортных условий труда сотрудники начинают воспринимать как должное. В связи с этим Ф. Герцберг выдвинул предположение, что наиболее стимулирующими и долговременными будут являться факторы второй группы, а именно те, которые непосредственно связаны с самой работой. Ради самовыражения, самореализации, получения удовлетворения от работы, признания своих заслуг другими членами трудового коллектива человек зачастую готов мириться и с недостаточно высокой зарплатой, и с тесным кабинетом, и с не вполне адекватным начальником.

С точки зрения современных научных представлений, теория Ф. Герцберга имеет следующие недостатки:

1) спорная методика исследования. Теория строилась на основании анкетирования работников и последующей математической обработки полученных результатов. Однако, во-первых, уже сама формулировка вопроса может являться детерминирующим фактором и влиять на полученные ответы. Во-вторых, люди склонны ассоциировать удачу со своими заслугами, а ответственности за неудачи перекладывать на других;

2) игнорирование индивидуальных особенностей работников. У различных групп сотрудников и у каждого человека в отдельности список гигиенических факторов может значительно отличаться;

3) нелинейность человеческой психологии. Традиционно считается, что с ростом удовлетворенности условиями труда растёт и качество работы, но это не всегда так. Парадокс человеческой психики заключается в том, что в определённый момент у человека может наступить эйфория, при которой результаты работы человеку будут безразличны. Из вышеизложенного можно сделать вывод, что взаимосвязь между удовлетворением потребностей и повышением производительности труда неоднозначна и наблюдается не всегда.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания

Наиболее известной из процессуальных теорий мотивации является так называемая «теория ожидания». Она была изложена канадским психологом В. Врумом в 1960 г. в работе «Труд и мотивация». Данная теория предполагает, что для увеличения производительности труда работник должен иметь не только определённую потребность, но и уверенность в том, что данная потребность будет удовлетворена. В противном случае человек в лучшем случае будет терпеть создавшееся положение, ни о какой инициативе с его стороны и речи быть не может. Ожидание понимается как субъективная оценка вероятности события, в данном случае – удовлетворения определенной потребности.

Согласно данной теории, эффективность мотивации можно рассчитать математически. Она оценивается по следующей формуле:

$$(3-P) \times (P-B) \times V = \text{Мотивация},$$

где Z – затраты; P – результат; B – вознаграждение; V – валентность; $(Z-P)$ – ожидание того, что затраченные силы и время дадут желаемый результат; $(P-B)$ – ожидание того, что достигнутый результат повлечёт за собой определённое вознаграждение; V – ожидаемая ценность вознаграждения.

Стоит отметить, что все три необходимых компонента являются субъективными, то есть именно работник оценивает, насколько трудовые затраты и вознаграждение соответствуют результату, причём вознаграждение должно восприниматься как ценное именно данным конкретным сотрудником.

В связи с вышеизложенным, руководителю организации в свете современных теорий мотивации стоит предпринять следующие шаги:

- сопоставить предполагаемое вознаграждение с индивидуальными потребностями конкретных сотрудников;
- установить и поддерживать однозначное соответствие между результатом и вознаграждением;
- сформировать высокий, но достижимый уровень целей, и внушить персоналу их достижимость.

Теория справедливости

Так называемая «теория справедливости» была разработана американским социологом и политологом Д. Ролзом в 70-х гг. XX в. Как и теория В. Врума, она говорит о том, что люди субъективно соотносят усилия, потраченные на выполнение поставленной задачи, с полученным вознаграждением. Однако Д. Ролз подчёркивает, что работники также сравнивают своё вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение происходит не в пользу сотрудника, он чувствует несправедливость, в связи с чем, появляется необходимость в дополнительных усилиях по снятию появившегося напряжения. В противном случае эффективность сотрудника значительно снижается (знаменитый принцип «как платите, так и работаете»), что приводит к необходимости определенных действий со стороны администрации: это либо изменение уровня усилий, необходимых для достижения целей, либо дополнительное стимулирование.

Чтобы не допустить подобных ситуаций, руководитель организации должен:

- не допускать несправедливости и перекосов при определении уровня вознаграждения (очевидно, именно поэтому некоторые предприятия предпочитают давать своим сотрудникам «зарплату в конверте»);
- обеспечить прозрачность, логичность и понятность принципов определения уровня вознаграждения (человеку свойственно переоценивать свой вклад в трудовой процесс и недооценивать чужой, поэтому работник может видеть несправедливость даже там, где её на самом деле нет).

Однако в свете современных научных представлений данная теория имеет ряд недостатков:

1) риск зарождения скрытых конфликтов. Как было сказано выше, люди оценивают справедливость вознаграждения субъективно, они судят по косвенным признакам и внешним проявлениям. Соответственно, конфликтов как таковых избежать не удастся. Более того, они могут перерасти в скрытые, а подобные конфликты являются более опасными, так как они менее управляемые, более долгосрочные и поэтому приводят к гораздо более серьёзным нежелательным последствиям;

2) снижение мотивирующего воздействия карьерного продвижения. Соотнеся уровень ответственности и уровень вознаграждения, сотрудник может сделать вывод о нежелательности и невыгодности карьерного роста.

Грамотная мотивация сотрудников играет неопределимую роль при организации эффективного рабочего процесса. Выдающиеся ученые прошлого и современности предложили нам огромное поле для деятельности. Задача современного руководителя – проанализировать имеющиеся концепции мотивации персонала, найти в каждой достоинства

и недостатки и грамотно применять полученные знания при организации деятельности предприятия в условиях реалий начала XXI в.

Литература

1. Маслоу А.Х. Мотивация и личность. М.: Евразия, 1999. 478 с.
2. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2001. 234 с.
3. Мотивация персонала: наиболее эффективные методы и способы стимулирования сотрудников // Элитариум. Центр дополнительного образования. URL: <http://www.elitarium.ru/stimulirovanie-personala-motivacija-sotrudnik-organizacija-zarabotnaja-plata-voznagrazhdenie-upravlenie/> (дата обращения: 13.02.2019).
4. Теории мотивации // FinNote. Финансы и менеджмент. URL: <http://www.kyprida.ru/int-124-4.html> (дата обращения: 03.02.2019).

References

1. Maslow A.H. Motivation and Personality. M.: Evraziia, 1999. 478 p.
2. Sidorenko E.V. Motivation training. SPb.: Rech, 2001. 234 p.
3. Human resources motivation: the most effective methods and ways to stimulate the staff // Elitarium. The center of additional education. URL: <http://www.elitarium.ru/stimulirovanie-personala-motivacija-sotrudnik-organizacija-zarabotnaja-plata-voznagrazhdenie-upravlenie/> (reference date: 13.02.2019).
4. Motivation theories // FinNote. Finance and management. URL: <http://www.kyprida.ru/int-124-4.html> (reference date: 03.02.2019).