

DOI: 10.12731/2218-7405-2015-1-47
УДК 331.101.3

МОТИВАЦИЯ К ТРУДУ: ОПЫТ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Дривольская Н.А.

Несмотря на важность понимания природы мотивации для управления персоналом, в настоящее время отсутствует единый подход к объяснению ее природы. Мотивация исследуется с точки зрения потребностей человека, а не с точки зрения стимулов. Нет единой шкалы оценки уровня мотивации. Это усложняет формирование мотивации сотрудника.

Цель работы. *Поставленная нами цель состоит в построении методологической базы изучения мотивации как компонента системы управления персоналом.*

Результаты. *Нами предложено понимание мотивации как состояния человека, при котором он стремится выполнять определенные действия, направленные на достижение цели. Уточнен терминологический аппарат, используемый для описания различных аспектов мотивации и ее формирования.*

Предложена четырехуровневая шкала для оценки мотивации.

Показана необходимость формирования оптимального набора стимулов для создания высокого уровня мотивации человека, при этом необходимо обеспечить не только требуемый уровень удовлетворения потребности, но и использовать подходящий для человека способ ее удовлетворения.

Область применения. *Полученные результаты могут быть использованы для теоретического исследования мотивации персонала и разработки систем стимулирования сотрудников*

Ключевые слова: *мотивация; мотивы; стимулы.*

LABOR MOTIVATION: AN ATTEMPT AT THEORETICAL ANALYSIS

Drivolskaya N.A.

Purpose. *Despite the high importance of motivation for human resource management, there is no unified approach towards understanding of its nature. Motivation is analyzed from the*

point of view of employee's needs, while stimuli are not studied. No uniform algorithm of motivation measurement exists. It makes motivation management more difficult.

Results. *I propose to understand motivation as a psychological state when an employee is eager to work in order to reach the goal. I also propose a new terminological system that can be used to describe different phenomena linked to motivation.*

A four-level measuring algorithm is proposed to measure motivation.

It is demonstrated that the employer should form an optimal combination of different stimuli in order to obtain maximal level of motivation. The employer should provide the employee with the required level of satisfaction of his/her needs and use stimuli that meet his/her requirements.

Practical implications. *These results can be used for theoretical analysis of motivation and for practical methods of stimulation.*

Keywords: *motivation; motifs; stimuli.*

Мотивация персонала является важным управленческим и психологическим феноменом, обуславливающим интенсивность и качество труда работников [Ньюстром, Дэвис 2000, с. 21-22]. Тем не менее, в настоящее время в научной и практической литературе отсутствует единый подход к пониманию природы мотивации, не до конца разработан терминологический аппарат, применяемый для обозначения процесса и инструментов формирования мотивации, не предложено единой шкалы для оценки уровня мотивации. В этой связи интересно признание крупных специалистов по управлению мотивацией Ш. Ричи и П. Мартина, что «мотивация как отдельный предмет, так и не смогла достичь полного развития» [Ричи, Мартин 2004]. В данной статье мы сделаем попытку наметить направления решения этих проблем.

По нашему мнению, в общем случае можно утверждать, что мотивация представляет собой состояние человека, при котором он стремится к достижению определенных целей (соответственно, трудовая мотивация – состояние заинтересованности работника в выполнении своих трудовых обязанностей) [Котляров 2001]. Это состояние возникает под воздействием побуждающих факторов – внутренних (мотивов) и внешних (стимулов). Мотивы обуславливают стремление человека к достижению значимых для него самого целей, иначе говоря, человек будет пытаться добиться этих целей даже в отсутствие внешнего стимулирования. Напротив, стимулы действуют на человека извне, и побуждают его к достижению тех целей, которые важны для источника стимулов (в случае трудовых отношений – для фирмы-работодателя или руководства подразделения, в котором работает конкретный сотрудник; очевидно, что в общем случае интересы фирмы и интересы руководства подразделения могут не совпадать). При пре-

кращении воздействия стимулов заинтересованность человека в достижении соответствующих целей может исчезнуть (при условии, что воздействие стимулов не привело к формированию мотивов, то есть собственной внутренней заинтересованности человека в достижении этих целей).

Таким образом, рассматривая мотивацию как состояние, мы придерживаемся точки зрения классика в области исследования мотивации Абрахама Маслоу, который утверждал, что мотивация – активное состояние мозговых структур, побуждающее человека совершать наследственно закрепленные и приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей [Маслоу 2006]. Аналогичный подход представлен в работе И.Д. Котлярова [Котляров 2001].

Отдельные специалисты придерживаются другой точки зрения на природу мотивации. Например, в популярном учебном пособии по менеджменту [Мескон, Альберт, Хедоури 1992] мотивация описывается как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Сходные взгляды имеют и некоторые отечественные авторы. Например, Б.М. Генкин [Генкин 1998, с. 107] дает следующее определение мотивации: «Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей». В работе [Сербиновский, Самыгин 1999] мотивация определена как побуждение людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации (это определение практически совпадает с приведенным выше определением из работы [Мескон, Альберт, Хедоури 1992], за одним очень важным отличием – в него не включен процесс побуждения себя, т. е. мотивация рассматривается как процесс, направленный исключительно на внешний объект).

О.Г. Туровец и В.Н. Родионова определяют мотивацию как процесс воздействия на человека в целях побуждения его к выполнению запланированной деятельности путем пробуждения соответствующих внутренних мотивов и внешних поступков [Туровец, Родионова 2003].

А.П. Егоршин трактует мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей [Егоршин 2003].

Ш. Ричи и П. Мартин предлагают понимать мотивацию как удовлетворение потребностей человека в процессе работы [Ричи, Мартин 2004]. Это определение, хотя во многом и соответствует интуитивному пониманию мотивации, достаточно размыто, и из него нельзя определенно сказать, что именно подразумевали авторы: состояние человека, при котором работа

доставляет ему удовлетворение, или воздействие определенных характеристик работы на сотрудника, благодаря которым он удовлетворяет свои потребности.

Согласно «Современному экономическому словарю» «мотивация – внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [Райзберг, Лозовский, Стародубцев 1997, с. 194-195]. Легко убедиться в том, что мотивация в данном случае понимается и как процесс, и как комплекс мер (т.е. стимулов).

Столь же внутренне противоречиво определение мотивации согласно словарю-справочнику «Предпринимательство» [Нерсисян 2007, с. 384]: «Мотивации [побуждения] (motivations) – то, что побуждает людей действовать (работать, учиться, творить, дерзать, страховаться и т.д.). В психологии к М. относят потребности и инстинкты, влечения и эмоции, установки и идеалы. В общем смысле М. – это предрасположенность индивида к участию в целенаправленных действиях или к выполнению своей работы. М. нельзя смешивать с чувством удовлетворенности работой. Под данным понятием следует подразумевать нечто вроде готовности или желания работать над достижением целей, которые связаны с выполняемой деятельностью. М. как организационный показатель должна объединять всех сотрудников компании». Прежде всего, в этом определении термин «мотивация» дан во множественном числе, что позволяет понимать его как совокупность стимулов и мотивов. С другой стороны, использование таких слов, как «предрасположенность», «готовность», «желание» (в сочетании с тем, что употребляемое, в соответствии с технологиями подготовки словарей, обозначение заглавного слова словарной статьи начальной буквой этого слова, не позволяет однозначно сказать, идет речь о мотивации в единственном или множественном числе), дает основания думать, что автор этого словаря-справочника понимает мотивацию в том числе и как состояние.

Таким образом, можно выделить три подхода к пониманию мотивации (эти подходы у отдельных авторов могут частично совмещаться, как в рассмотренном выше определении из «Современного экономического словаря» и словаря-справочника «Предпринимательство»):

- Мотивация как состояние.
- Мотивация как процесс.
- Мотивация как комплекс стимулов и мотивов.

Эти три аспекта мотивации тесно связаны друг с другом, но при этом не равнозначны и, строго говоря, представляют собой разные понятия. Следовательно, необходимо разработать систему терминов, которая позволила бы избежать смешения этих понятий.

Мы полагаем, вслед за А. Маслоу, что термин «мотивация» наиболее целесообразно закрепить за состоянием человека, при котором он стремится к достижению собственных или внешних целей.

И.Д. Котляров предлагал использовать для обозначения процесса создания мотивации термин «мотивирование» [Котляров 2001]. С одной стороны, такой подход представляется логичным, поскольку «мотивация» и «мотивирование» – однокоренные слова с близким смыслом, а форма слова «мотивирование» указывает на процессный характер обозначаемого им понятия. С другой стороны, необходимо помнить о том, что, как было сказано выше, мотивация может возникать на основе как внутренних мотивов, так и внешних стимулов, тогда как термин «мотивирование» неявно предполагает основной акцент на использовании мотивов. Аналогично, термин «стимулирование», широко и достаточно давно используемый для обозначения процесса формирования мотивации [Обломская 1983], нам представляется неудачным, поскольку он в неявной форме отдает приоритет созданию стимулов и их воздействию на сотрудника. По этой причине нам представляется более оправданным использовать для обозначения процесса формирования мотивации термин «побуждение», тогда как термин «мотивирование» следует закрепить за процессом воздействия мотивов, а термин «стимулирование» – за процессом воздействия стимулов. При этом, что очень важно, на наш взгляд, мотивирование может быть не только внутренним (когда у человека по каким-либо внутренним причинам возникают и действуют мотивы), но и внешним (когда каким-либо образом внешний источник способствует возникновению у человека мотивов). Иными словами, работодатель должен стремиться не только разрабатывать систему стимулов, но и воздействовать на систему внутренних мотивов своих работников. В простейшем случае речь идет об отборе тех сотрудников, чья система мотивов (или, что очень близко по смыслу, система ценностей) близка целям фирмы (такой подход можно назвать пассивным). При активном подходе фирма пытается транслировать работнику свою систему ценностей, в первую очередь – путем встраивания его в свою корпоративную культуру, чтобы для работника впоследствии было бы естественно добиваться тех целей, которые стоят перед компанией.

Наконец, для обозначения комплекса внешних и внутренних побуждающих факторов можно использовать термин «побуждающий комплекс», который, в свою очередь, разбивается на комплекс стимулов и комплекс мотивов.

Можно ввести следующую шкалу уровней мотивации:

- Отторжение – достижение соответствующих целей или выполнение соответствующих действий неприемлемо для человека. Добиться от него выполнения этих действий можно

только путем жесткого принуждения с применением социально-неприемлемых мер, либо, как вариант, за счет значительного экономического стимулирования, размер которого делает попытки добиться от человека совершения этих действий экономически нецелесообразными.

▪ Недостаточная мотивация – человек в принципе заинтересован в совершении соответствующих действий, однако без дополнительного побуждения (внутреннего или внешнего) выполнять их не будет. Отметим, что размер этого побуждения может быть как экономически приемлемым для работодателя, так и неприемлемым – все определяется величиной запросов работника и возможностями работодателя.

▪ Достаточная мотивация – уровень мотивации человека достаточен для того, чтобы выполнять эти действия благодаря наличию внутреннего и/или внешнего побуждения. Очевидно, что степень достаточности может быть разной (что проявляется в степени энтузиазма, демонстрируемого работником), однако построение такой детальной градации не входит в цели данного исследования.

▪ Естественность – совершение соответствующих действий естественно для человека, он просто не готов поступать иначе. В случае достаточной мотивации человек выполняет эти действия в ожидании внутреннего или внешнего вознаграждения, тогда как естественные действия выполняются им в силу невозможности поступить иначе. Естественность можно описать как высший уровень проявления мотивов, когда сами эти мотивы уже незаметны и в значительной степени утратили свою силу, но при этом человек все равно продолжает вести себя в соответствии с возникшей на их основе системой ценностей. Именно к этому стремится работодатель, создавая корпоративную культуру и встраивая в нее работника – чтобы сотрудник естественно выполнял то, что от него требуется, при минимуме контроля и стимулирующего воздействия со стороны работодателя.

Поскольку в рамках трудовых обязанностей человек выполняет разные действия, уровень его мотивации для разных действий может быть различным. При этом если для достижения финансовых целей предприятия необходимо формировать достаточную мотивацию (как путем внешнего мотивирования, так и путем стимулирования), то для нефинансовых целей (таких, например, как обеспечение безопасности движения на железной дороге) следует добиваться не только достаточной мотивации, но и естественности. Эту естественность можно обеспечить как пассивным (путем отбора сотрудников с соответствующей системой ценностей), так и активным (за счет внешнего мотивирования) образом.

Если мотивация – это внутреннее состояние человека, при котором у него существует стремление к достижению целей, демотивацию можно обозначить как состояние, в результате

которого внутреннее желание действовать у человека снижается (аналогично, процесс снижения мотивации, т.е. возникновения демотивации, можно назвать расхолаживанием). Здесь возникает очень тонкий момент – нельзя ставить знак равенства между недостаточной мотивацией и демотивацией. Недостаточная мотивация присутствует у человека, если можно так выразиться, либо сама по себе, либо в результате недостаточного внешнего стимулирования (в результате которого недостаточная мотивация либо не изменилась, либо несколько увеличилась, но все равно осталась недостаточной). Демотивация, напротив, представляет собой результат снижения мотивации, когда вследствие недостаточно продуманной политики внешнего стимулирования и/или изменения собственных приоритетов человека, уровень его мотивации, ранее бывший достаточным для выполнения определенной деятельности, снизился до такой степени, что человек утратил интерес к этой деятельности (и к достижению соответствующих целей).

Снижение мотивации может происходить в течение достаточно длительного времени, а может произойти в один момент. Все зависит от значимости негативных факторов для конкретного человека и от продолжительности их влияния. В любом случае демотивация происходит в результате воздействия нескольких факторов. Каждый человек воспринимает давление обстоятельств по-своему, поэтому один и тот же стимул может стать для разных людей мотивирующим и демотивирующим. Это зависит от персональной системы убеждений, ценностей и уровня самооценки человека.

Вот некоторые из возможных факторов демотивации, которые, по мнению специалистов [Ветлужских 2008, с. 14-15], имеют решающее значение:

- Нарушение негласного контракта, т.е. неявных договоренностей между работников и работодателем.
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит. В пределе речь может идти о демонстративном пренебрежении этими навыками.
- Игнорирование идей и инициативы, т.е. демонстрация низкой значимости творческих способностей работника для компании, восприятие его как «винтика» в корпоративной системе. Негативный эффект может усиливаться за счет присвоения идей – когда мысли и предложения, высказанные работником, были оставлены без ответной реакции со стороны руководства, а затем использованы им без упоминания инициатора идеи [Чернышев, Двинин 1997, с. 277].
- Отсутствие чувства причастности к компании.

- Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника.
- Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе (как в целом, так и для конкретного сотрудника; в пределе может происходить травля отдельных работников);
- Непрозрачность и несправедливость системы вознаграждения и поощрения (уровнировка, наличие «любимчиков», отсутствие связи между вкладом работника в общий результат и размером его вознаграждения).
- Силье руководства, не соответствующий психологическим особенностям работника.

Практика подсказывает, что за демотивацию подчиненных в большинстве случаев отвечают линейные руководители. Действительно, изначально большинство сотрудников попадают в ту или иную компанию с определенной мотивацией, но зачастую, после определенных действий руководителей, постепенно теряют интерес к своей профессиональной деятельности.

Современный этап научного осмысления феномена мотивации человека можно датировать началом XIX в. Наиболее известные теории мотивации представлены автором в таблице 1.

Таблица 1

***Хронологический перечень основных теорий мотивации
 (составлено автором на основе работы [Сурков 2002])***

№ п/п	Год создания	Принятое название	Авторы
1	Около 1800	Теория «патерналистского» подхода	Р. Оуэн
2	Около 1800	Теория «кнути и пряника»	Дж. Бентхам
3	1914	Теория «научного управления»	Ф. Тейлор
4	1922-1923	Социальная теория	Э. Мэйо
5	1943	Теория иерархии потребностей	А. Маслоу
6	1956	Теория двухуровневой мотивации	Л. Выготский
7	1959	Двухфакторная теория	Ф. Герцберг
8	1960	Поведенческая теория «Х» и «У»	Д. МакГрегор
9	1969	Теория достижения	Д. МакКлелланд, Дж. Аткинсон
10	1964	Теория ожидания	В. Врум
11	1963-1965	Теория справедливости	Ст. Адаме
12	1967	Теория четырех стилей менеджмента	Р. Лайкерте
13	1968	Теория мотивации по целям	Эл. Лок

14	1968	Комплексная теория пяти переменных	Л. Портер, Э. Лоулер
15	1972	Теория континуума потребностей	К. Альдерфер
16	1914-1985	Рационально-экономическая теория	Ф.Тейлор, Э. Шейн
17	1983-1985	Теория психологического контракта	Э. Шейн
18	1960-2004	Теория внеэкономической мотивации	П. Сорокин, Р. Инглхарт, А. Тоффлер, Дж. Хикс, П. Дракер,
19	1990	Психологическая гипотеза	Д. Левинсон, Д. Джакес, А. Залезник
20	1957	Теория «дорога-цель»	Д. Георгопулос
21	1938-1984	Теория потребностей	Р. Ардрей, Х. Мюррей
22	1965-1990	Модель влияния окружения	Г. Холланд
23	1989	Теория обратной связи	Х. Ливитт, Мьюллер
24	1956-1996	Модель мотивации успехом	Д. Колб, С. Уинтер, А. Берлью, Дж. Кэй, К. Френч, Р. Майер, А. Роу, Б. Рассел, В. Хопп, М. Левин, Н. Гебхард
25	1995	Теория самооценки	К. Аржирис
26	1990-1997	Теория уровня компетентности	Л.Дж. Питер
27	1970	Теория настоятельных потребностей	Дж. П. Кэмпбелл, М.Д. Даннет, Э.Е. Лоулер
28	1960	Теория соответствия	Г. Кауфман
29	1962	Модель тройного подхода	Р. Престас
30	1972	Модель сплоченности	И. Янис, Д. Бредфорд
31	1984	Модель мотивации возвратностью	А. Кохэн, Д. Брэдфорд
32	1990	Теория взаимного удовлетворения	В. Зигерт, Л. Ланг
33	1998	Теория энергичности	В.Д. Арнольд
34	1986	Мотивационная теория подкрепления	Р. Л. Дафт, Р. Стиирс
35	1995	Теория комплексного подхода к мотивации	Т. Стюарт
36	1997-1999	Теория желаний-стимулов	С. Рейесс
37	1999	Модель 12 мотивационных факторов	Ш. Ричи, П. Мартин
38	2001	Векторная теория мотивации	И.Д. Котляров
39	2000	Виртуальная теория мотивации	С.А. Сурков
40	2001	Теория мотивации временем	С.А. Сурков
41	2002	Теория мотивации уровнем мотивации	С.А. Сурков
42	2010	Теория комплекса мотивов	Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова

Большая часть этих теорий подробно описана в научной и практической литературе, а такие теории, как теория «кнута и пряника», теория справедливости, модель Маслоу и ряд других прочно вошли в повседневный инструментарий менеджмента. По этой причине мы не будем давать их подробный анализ (который уже был выполнен в работе [Котляров 2001]). Однако мы остановимся на тех теориях, которые, на наш взгляд, представляют значительный интерес, но пока по каким-либо причинам широкого распространения не получили (возможно, просто в силу определенного управленческого и исследовательского консерватизма). К числу таких теорий мы отнесем векторную теорию мотивации, предложенную И.Д. Котляровым [Котляров 2001], [Котляров 2006] и теорию комплекса мотивов, предложенную Г.Р. Латфуллиным и О.Н. Громовой [Организационное поведение 2010, с. 151-152].

Привлекательность теории И.Д. Котлярова заключается, по нашему мнению, в том, что она построена с применением инструментария экономико-математического моделирования, благодаря чему она обладает следующими важными характеристиками:

- Она основана на системе аксиом, с одной стороны, отражающих экспериментальные факты, а с другой – позволяющих вывести все основные утверждения предлагаемой модели мотивации.
- Она содержит математическую модель формирования мотивации человека (в соответствии с которой мотивация представляет собой вектор в n -мерном пространстве мотивационных факторов).
- Она позволяет дать количественную оценку величина мотивации.
- Она дает возможность оценить отклонение профиля мотивации сотрудника от предпочтительного для работодателя.

К числу дополнительных положительных свойств этой теории можно отнести то, что в ней устранен такой важный недостаток модели Маслоу, как однофакторность мотивации (в соответствии с моделью Маслоу человек в каждый момент времени действует под влиянием только одной группы потребностей; тогда как в векторной модели И.Д. Котлярова постулируется сложный характер мотивации, что больше соответствует практике).

Кроме того, по нашему мнению, большой интерес представляет теория комплекса мотивов, предложенная Г.Р. Латфуллиным и О.Н. Громовой. Ее значимость заключается в том, что она позволяет увязать приоритеты работника, мотивы, связанные с этими приоритетами, и рычаги, направленные на их использование.

В схематическом виде эта теория представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Комплекс мотивов поведения работника [Организационное поведение 2010, с. 152]

Интересно отметить, что существующие теории мотивации в первую очередь оперируют потребностями человека, тогда как стимулы, т.е. имеющийся у предприятия инструментальный воздействия на работника, остается за пределами рассмотрения. На наш взгляд, такой подход представляется не совсем логичным, поскольку для человека имеет значение не только то, какие именно его потребности удовлетворяются, но и то, каким образом это происходит (т.е. какими инструментами пользуется работодатель). Иначе говоря, необходимо обеспечить соответствие инструментов стимулирования ожиданиям работника.

А.П. Егоршин выделяет следующие стимулы [Егоршин 2003, с. 10-11]:

1. Принуждение, представляющее собой меры административного воздействия, применение которых обуславливается подчиненным положением сотрудника по отношению к работодателю в соответствии с трудовым договором. К числу таких мер может быть отнесено: замечание, перевод на другую должность, перенос отпуска, выговор, увольнение с работы.

Отметим, что, хотя по российскому трудовому законодательству применение такой меры незаконно, однако многие предприятия практикуют наложение штрафа на работника. Меры принуждения направлены на то, чтобы предотвратить совершение сотрудником тех действий, за которые эти меры полагаются.

2. Материальное поощрение (в работе [Захаров, Пономаренко, Перфильева 2009, с. 91] рекомендуется называть этот вид стимулов экономическим стимулированием; мы согласны с этой поправкой, поскольку она более корректна с методологической точки зрения), представляющее собой плату за выполненную работу (которая может включать в себя тарифную составляющую, стимулирующие и компенсирующие выплаты, корпоративные ссуды и кредиты, предоставление служебной квартиры и т.д.).

3. Моральное поощрение (в работе [Захаров, Пономаренко, Перфильева 2009, с. 92] вместо морального поощрения предложен термин «социально-психологическим стимулированием», который представляется нам более корректным). Речь идет о внешних стимулах, представление которых в денежном эквиваленте затруднительно. К ним относятся вручение почетных грамот, помещение фотографии на доску почета, вручение переходящего кубка или вымпела, объявление благодарности и т.д.

4. Самоутверждение, под которым понимаются внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению целей в отсутствие внешнего поощрения и/или принуждения. Примерами действий, совершаемых на основе этого стимула, может быть участие в благотворительных мероприятиях, публикация книги и т.д. В качестве вознаграждения выступает внутреннее, не обусловленное внешними факторами удовлетворение от совершения этих действий. В рамках используемой нами терминологии справедливо говорить о системе мотивов человека.

Схематически система стимулов, предложенная А.П. Егоршиным (и с учетом изменений в терминологии, рекомендованных в работе [Захаров, Пономаренко, Перфильева 2009, с. 91-92]), представлена на рисунке 2.

Модель стимулов А.П. Егоршина проста и наглядна, ее важными преимуществами является разграничение внешних и внутренних стимулов (отсутствующее в ряде других теорий мотивации), и выделение в составе внутренних стимулов позитивного (поощрение) и негативного (принуждение) компонентов. Однако она не свободна от отдельных недостатков. К их числу, по нашему мнению, можно отнести, во-первых, жесткое противопоставление экономического и социально-психологического стимулирования (ценный приз лучшему сотруднику, очевидно,

сочетает в себе оба элемента), и, во-вторых, отказ от рассмотрения в составе принуждения не только административной, но и экономической (как уже упоминавшиеся выше штрафы) составляющей. В силу этого она загоняет потенциал методов стимулирования персонала в избыточно жесткие рамки, что необходимо учитывать при ее практическом применении.

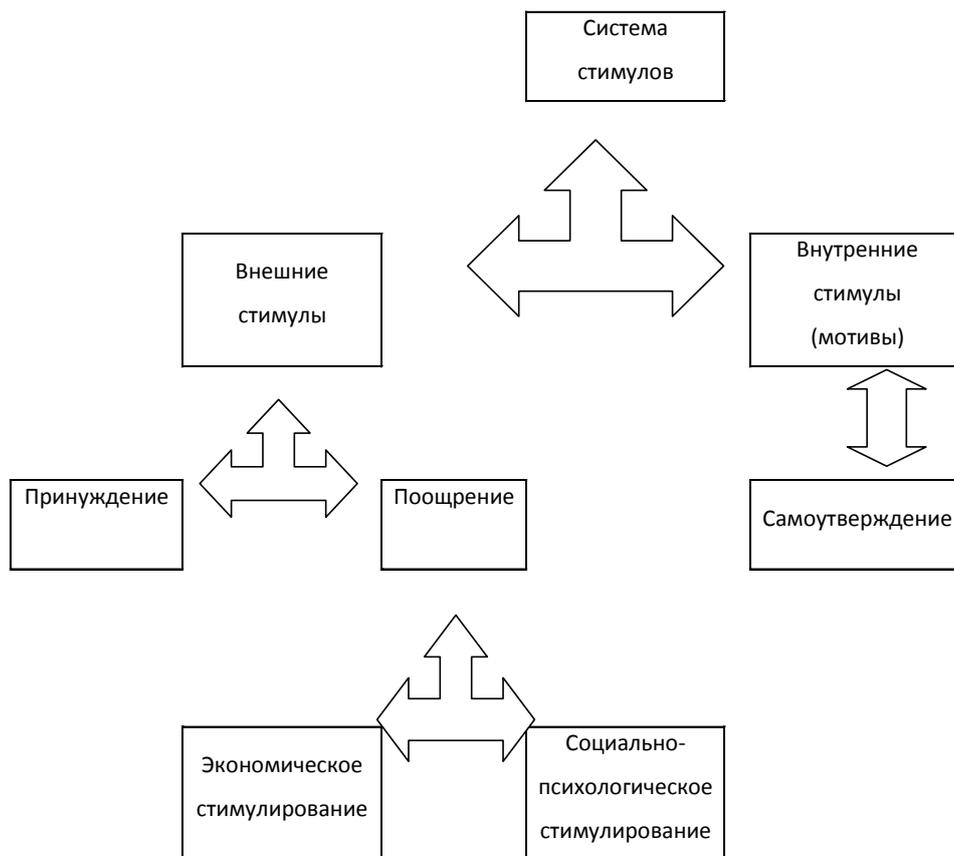


Рис. 2. Модель стимулов А.П. Егоршина

Тем не менее, с учетом предложенных нами уточнений, модель А.П. Егоршина вполне может быть рекомендована к использованию. При этом, по нашему мнению, эта модель может быть не только использована для понимания общего механизма стимулирования человека, но и послужить основой для построения математической модели этого механизма, и для алгоритма отбора сотрудников (с учетом целей, стоящих перед предприятием), и для управления их мотивацией для достижения этих целей.

Интересно отметить, что существующие модели мотивации (которые принято делить на процессуальные и содержательные) не исследовали природу мотивации сотрудника с точки

зрения характера стимулов. Анализу подвергался либо сам механизм мотивации (в этом случае ни характер стимулов, ни содержание удовлетворяемых потребностей не рассматривались, речь шла лишь о различных описаниях цепочки прохождения сигнала «стимул-результат» – к таким моделям можно отнести широко известные схемы Врума, Портера-Лоулера и Генкина), либо содержание потребностей человека (их состав, иерархия и относительная значимость – здесь можно упомянуть как пионерскую работу Абрахама Маслоу, так и ряд других моделей, в частности, модель Альдерфера; также следует указать на результаты исследований И.Д. Котлярова, где эта проблематика изучалась под углом зрения математического моделирования [Котляров 2001], [Котляров 2006], [Котляров 2008]).

Фактически единственной моделью, в которой исследовалась разница между различными видами внешних стимулов, с определенными оговорками можно считать модель Фредерика Герцберга, который выделяет мотивации и гигиенические факторы по критерию формы их восприятия работником (впрочем, к сожалению, нельзя однозначно сказать, описывал ли Герцберг именно внешние стимулы, или исследовал различия в природе проявления разных видов потребностей; его теорию традиционно относят к содержательным, что, в принципе, позволяет утверждать, что он скорее изучал разные виды потребностей; тем не менее, вид предложенной им модели дает некоторые основания полагать, что он изучал воздействие разных групп стимулов). Попытка математической формализации модели Герцберга выполнена в работе И.Д. Котлярова [Котляров 2008]. Однако эта классификация стимулов, как уже сказано, строится по критерию их восприятию работником, реакции сотрудника на них, тогда как природа, источник этих стимулов остается за пределами рассмотрения.

Ценность модели Егоршина состоит, по нашему мнению, в том, что он исследует природу разных видов стимулов. Но, к сожалению, до конца он свое рассуждение не доводит – показав наличие у стимулов разных источников, он не изучил проблему построения интегральной системы стимулирования, т. е. выбора оптимального сочетания различных стимулов для обеспечения максимального эффекта с точки зрения достижения целей фирмы. Очевидно (на это указывает как сам Егоршин, так и другие специалисты, см., например, [Генкин 1998, с. 108], [Спивак 2009, с. 18], [Балашов, Котляров, Санина 2012, с. 252-253]), что взаимодействие работодателя с персоналом предполагает использования не одного вида стимулов, а целого комплекса их.

Задача предприятия, по нашему мнению, заключается в том, что необходимо набирать сотрудников, обладающих не только близкими потребностями (т.е. с одним мотивационным профилем), но и сходными предпочтениями по инструментарию стимулирования. Это позволит фирме добиться следующих важных эффектов:

- Работники, обладая сходными потребностями, будут стремиться к достижению близких результатов, что обеспечит единство коллектива и даст возможность минимизировать внутренние противоречия.
- Благодаря сходным потребностям работников и близким предпочтениям по инструментарию стимулирования фирма сможет использовать единообразную систему побуждения сотрудников, что снизит издержки разработки и администрирования системы побуждения.
- Благодаря унификации системы побуждения риск несоответствия вознаграждения внутренним принципам справедливости сотрудников будет минимальным, что, в свою очередь, позволит в значительной степени устранить риски конфликтов внутри коллектива.

Подводя итог, можно сформулировать следующие выводы:

- В настоящее время не существует единого подхода к пониманию сущности мотивации, которая разными авторами трактуется как состояние, процесс или комплекс мероприятий. Это приводит к терминологической путанице. По этой причине нами был предложен новый терминологический аппарат, в рамках которого термин «мотивация» закреплен за определенным состоянием человека, тогда как для обозначения процесса побуждения человека к действиям и комплекса мер, используемых для этого побуждения, предложены другие термины.
- Целью системы управления мотивацией является замещение в максимальной степени внешних стимулов внутренними мотивами, т. е. обеспечение такой структуры предпочтений работника, при которой выполнение действий, направленных на достижение целей фирмы, становится для него естественным, не требующим внешнего подкрепления. Это позволяет фирме снизить не только затраты на стимулирование персонала, но и на контроль его деятельности. Особое значение достижение этой цели имеет для решения нефинансовых задач фирмы, таких, например, как обеспечение требуемого уровня безопасности.
- Управление мотивацией требует наличия шкалы, позволяющей оценить уровень мотивации конкретного работника. Сложность количественной оценки величины мотивации заставляет прибегнуть к использованию для этих целей относительных шкал. Нами предложена относительная шкала, включающая в себя четыре уровня мотивации.
- Поскольку должностные обязанности работника, как правило, включают в себя разные виды работ, уровни его мотивации к выполнению этих видов работ могут различаться.

- Управление мотивацией работника требует понимания не только системы его потребностей, но и системы предпочтительных стимулов. Речь идет о том, что фирме важно знать не только то, какие потребности работника следует удовлетворять, и каков должен быть размер вознаграждения, но и то, каким образом их можно удовлетворить. Иначе говоря, мы утверждаем, что степень удовлетворения сотрудника зависит не только от интенсивности воздействия какого-либо стимула, но и от вида стимула.

Список литературы

1. Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012. 320 с.
2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 148 с.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 1998. 384 с.
4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
5. Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б. Управление настроением персонала в организации. – М.: ИНФРА-М, 2009. 287 с.
6. Котляров И.Д. Математическое моделирование мотивации к труду. Дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – СПб.: 2001.
7. Котляров И.Д. Применение количественных методов для анализа мотивации к труду // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2006. № 2. С. 278-286.
8. Котляров И.Д. Математическая формализация теорий мотивации Абрахама Маслоу и Фредерика Герцберга // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. 2008. № 2. С. 36-42.
9. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2006. 352 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1992.
11. Нерсисян Т.Я. Предпринимательство: словарь-справочник. – М.: Анкил, 2007. 792 с.
12. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. 448 с.
13. Обломская И.Я. Стимулирование труда // Экономика и организация производства: Словарь / Редкол.: Г.С. Прокопьев (отв. ред.) и др. – М.: Экономика, 1983. С. 220-223.

14. Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2010. 464 с.
15. Райзберг Б.А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. 496 с.
16. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
17. Сербиновский Б.Ю. и Самыгин С.М. Управление персоналом. – М.: Издательство «Приор», 1999. 432 с.
18. Спивак В.А. Управление персоналом. – М.: Эксмо, 2009. 336 с.
19. Сурков С.А. Построение структуры организации на основе системы мотивации // Кадры предприятия. 2002. № 10.
20. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2003. 128 с.
21. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат. Санкт-Петербургское отделение, 1997. 568 с.

References

1. Balashov A.I., Kotliarov I.D., Sanina A.G. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resource management]. – St. Petersburg: Piter, 2012. 320 p.
2. Vetluzhskikh E. *Motivatsiya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and wages: Tools. Methods. Practice]. – Moscow: Alpina Business Books, 2008. 148 p.
3. Genkin B.M. *Ekonomika i sotsiologiya truda* [Economics and sociology of labor]. – Moscow: NORMA – INFRA-M Publishers, 1998. 384 p.
4. Yegorshin A.P. *Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti* [Labor motivation]. – Nizhny Novgorod, 2003.
5. Zakharov N.L., Ponomarenko B.T., Perfil'yeva M.B. *Upravlenie nastroyem personala v organizatsii* [Management of human resources mood]. – Moscow: INFRA-M, 2009. 287 p.
6. Kotliarov I.D. *Matematicheskoye modelirovanie motivatsii k trudu* [Mathematical modeling of work motivation]. Cand. Sc. (Economics) Thesis. – St. Petersburg, 2001.
7. Kotliarov I.D. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Journal of the Voronezh State University. Series: Economics and Management], no 2 (2006): 278-286.
8. Kotliarov I.D. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Journal of the Pacific State University of Economics], no 2 (2008): 36-42.

9. Maslow A. *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and human personality]. – St. Petersburg: Piter, 2006. 352 p.
10. Mescon M.H., Albert M., Khedouri M. *Osnovy menedzhmenta* [Management]. – Moscow: Delo, 1992. 704 p.
11. Nersisyan T.Ya. *Predprinimatel'stvo: slovar'-spravochnik* [Entrepreneurship: Dictionary]. – Moscow: Ankil, 2007. 792 p.
12. Newstrom J.W., Davis K. *Organizatsionnoe povedenie. Povedenie cheloveka na rabochem meste* [Organizational Behavior. Human Behavior at Work]. – St. Petersburg: Piter Publishers, 2000. 448 p.
13. Oblomskaya I.Ya. *Stimulirovanie truda* [Labor Stimulation] in *Ekonomika i organizatsiya proizvodstva: Slovar'* [Economics and Production Management: Dictionary], ed. by G.S. Prokop'ev (Editor-in-Chief) et al. – Moscow: Ekonomika, 1983. Pp. 220-223.
14. *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational Behavior]. Ed. by G.R. Latfullin, O.N. Gromova. – St. Petersburg: Piter, 2010. 464 p.
15. Rayzberg B.A., Lozovskiy L.Sh., Starodubtseva E.B. *Soveremenny ekonomicheskiy slovar'* [Modern dictionary of economics]. – Moscow: INFRA-M, 1997. 496 p.
16. Ritchie S., Martin P. *Upravlenie motivatsiey* [Motivation Management]. – Moscow: UNITY-DANA, 2004. 399 p.
17. Serbinovskiy B.Yu., Samygin S.M. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. – Moscow: «Prior» Publishers, 1999. 432 p.
18. Spivak V.A. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. – Moscow: Eksmo, 2009. 336 p.
19. Surkov S.A. *Kadry predpriyatiya* [Company Staff], no 10 (2006).
20. Turovets O.G., Rodionova V.N. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. – Moscow: Infra-M, 2003. 128 p.
21. Chernyshev V.N., Dvinin A.P. *Chelovek i personal v upravlenii* [Man and human resources in management]. – St. Petersburg: Energoatomizdat. St. Petersburg subsidiary, 1997. 568 p.

ДАнные ОБ АВТОРЕ

Дривольская Наталья Анатольевна, старший преподаватель
Дальневосточный государственный университет путей сообщения
ул. Серышева, д. 47, г. Хабаровск, 680021, Россия
e-mail: natabur76@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Drivolskaya Natalya Anatolevna, assistant professor

Far-East University of Railways

ul. Serysheva, d. 47, Khabarovsk, 680021, Russia

e-mail: natabur76@mail.ru