

**СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ
В УСЛОВИЯХ МИРОВОГО КРИЗИСА**

За последние 25 лет лишь несколько проблем в теории управления обсуждались так горячо, как вопрос о том, что является главным мотивом для работников в коммерческих организациях. Особенно этот вопрос активизируется под воздействием кризиса формируя ряд нерешенных проблем: кадровый рынок перестает быть «перегретым», сейчас или очень скоро на рынке появятся подешевевшие квалифицированные кадры, тогда будет можно заменить часть персонала более квалифицированным; сейчас не время для инноваций, необходимо закрывать проекты развития и сокращать людей, нанятых на реализацию этих проектов; люди боятся потерять работу, и это мотивирует их само по себе на достижение запланированных результатов.

Изучением потребностей человека занимались как зарубежные, так и отечественные теоретики. Среди них приверженцами содержательного направления мотивации является Э. Мэйо, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Макклелланд [3, с. 42]. Сторонники процессуальной доктрины выступали в поддержку разнообразия поведенческих аспектов, основными разработчиками являются Д. Аткинсон, В. Врум, С. Адамс, Э. Локк, Б. Скиннер, Л. Портер – Э. Лоулер [5].

Учитывая то, что наряду с другими немаловажными проблемами в отечественной науке пока что малое внимание уделяется мотивации, особенно интересной будет статья доктора экономических наук Бугуцкого А.А. По мнению этого автора, мотивация содержит в себе четыре основных компонента: материальную заинтересованность, личный интерес к работе, отношения в коллективе, содержание работы с точки зрения общественных интересов [2, с. 19].

Однако дифференциация факторов мотивации в условиях кризиса не получили детального рассмотрения и требуют дальнейшего изучения.

Целью статьи является анализ исторических аспектов формирования мотивационных механизмов и трансформация взглядов современных ученых на построение программы стимулирования персонала в условиях кризиса, а также обоснование необходимости применения моделирования «пирамиды А. Маслоу» в условиях мирового кризиса.

На протяжении последнего десятилетия в западной литературе по менеджменту большое внимание уделялось мотивации рабочей силы. Постулировалось, что сотрудники, чувствующие, что нужны компании, что с их интересами считаются, не только работают с полной отдачей, но и с удовольствием выходят за пределы своих служебных обязанностей ради удовлетворения потребностей клиентов и заказчиков, а также становятся добровольными рекламными агентами своей компании и ее продукции. Так как статистика в целом подтверждала подобные предположения, большинство западных корпораций начали разрабатывать и внедрять различных системы мотивации персонала. Как правило, основанные на разнообразных бонусных программах.

Однако, кризис привел к кардинальной переоценке ценностей в сфере мотивации работников – если раньше доминировали нематериальные факторы, о сегодня на первый план выходят материальные [4, с. 44]. Существующая тенденция в экономике Украины, оказывает существенное влияние на восприятие работником своего рабочего места. Одним из главных мотивирующих рычагов, в условиях кризиса, является стабильность и надежность рабочих мест. Так А.А. Бугуцкий рассматривал «Соотношения факторов мотивации и зависящего от них роста производительности труда» и введение в нее наиболее значимого, в сложившейся ситуации фактора мотивации, который повлечет наиболее значительный рост производительности труда [2, с. 19].

Теория Бугуцкого А.А. на наш взгляд может быть рассмотрена в виде диаграммы. Трансформировав теорию Бугуцкого А.А. в современный «кризисный» формат авторы отмечают необходимость внесения нового фактора мотивации «Стабильность и надежность рабочих мест» (рис. 1).

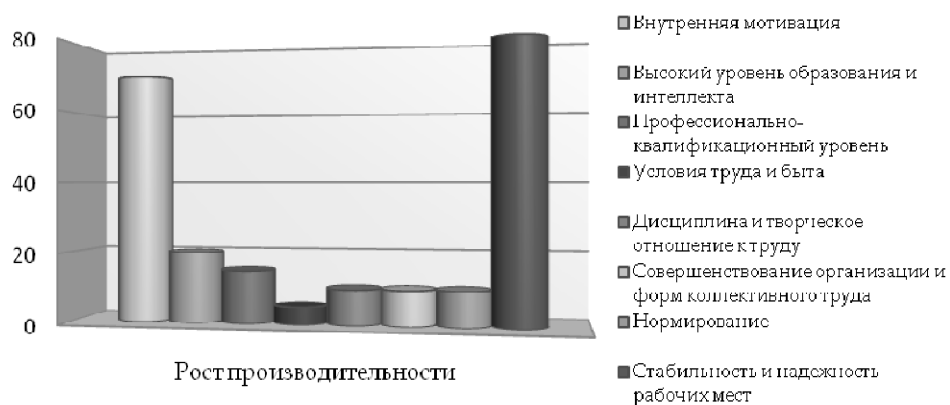


Рис. 1. Соотношения факторов мотивации и зависящего от них роста производительности труда

Рис. 1 отражает факторы роста производительности труда. Наиболее существенное воздействие на производительность труда оказывает фактор стабильности и надежности рабочих мест.

На первый взгляд может показаться, что в период кризиса вопросы мотивации персонала отходят на задний план, уступая место решению более важных экономических проблем. Но это не так – пока работу выполняют живые люди, а не механизмы, необходимость их мотивирования к труду остается актуальной.

Тем более, когда под воздействием кризиса внутренняя трудовая мотивация сотрудников подвергается серьезным изменениям [1, с. 46] как следствие, базисные теории мотивации также изменились.

А. Маслоу, несмотря на очевидную красоту и логичность выдвинутой им иерархии потребностей, в своих письмах отмечал, что теория, сделавшая его знаменитым, применима к пониманию потребностей человечества в целом, как философское обобщение, но никоим образом не может использоваться в отношении конкретного индивидуума [5].

Тем не менее, несмотря на уверенность автора в неприменимости его теории к реальным людям, теория иерархии потребностей А. Маслоу пережила уже тысячи попыток применить ее к реальной жизни в качестве основы для построения системы мотивации и стимулирования труда. Ни одна из этих попыток не увенчалась успехом в силу индивидуальной и уникальной системы ценностей каждого человека. Действительно, голодный художник, испытывающий голод, т.е. «физиологическую потребность низшего уровня», не перестанет рисовать свои картины, т.е. удовлетворять «потребность высшего уровня». Таким образом, потребность высшего уровня не всегда является логическим (иерархическим) продолжением потребностей более низкого уровня [5].

Для разрешения «проблемы голодного художника» многие исследователи применяли различное выделение потребностей (мотивирующих факторов) в обособленные группы. К известным базовым теориям можно отнести:

– «Теорию СВР» К. Алдерфера, разделившего потребности на потребности в существовании «С», потребности взаимосвязей «В» и потребности роста «Р». Движение между потребностями может происходить как «вверх», так и «вниз». Таким образом, может быть описан «голодный художник», но для построения единой системы, применимой к реальной группе людей следует описать ценности каждого из них, что очень трудоемко. Кроме того, система ценностей человека в течение жизни меняется, и такие описания следует повторять;

– «Теорию приобретенных потребностей» Д. Макклелланда, выделившего три группы потребностей, приобретенных человеком с опытом — потребность в причастности, потребность в успехе и потребность во власти. За счет их параллельности и независимости достигается «отстройка» от иерархии, т.е. последовательности, но недостатком этой теории является ее применимость исключительно к высшему управленческому звену организации;

– «Мотивационно — гигиеническую теорию» Ф. Герцберга, выделившего две группы факторов — «гигиенических» и «мотивирующих», что, практически, повторяет иерархичность потребностей. Теория Ф. Герцберга стала основой для большого количества других мотивационных теорий, которые можно обобщить термином «гигиенические».

Список теорий может быть продолжен, но, так или иначе, подавляющее большинство авторов (Д. Адамс, Л. Портер, Э. Лоуэр, В. Врум, Э. Лок, Гриффин, Хакмен, Олдхэм и др.) [5] приходит к выводу, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно, не противореча друг другу, а являясь взаимным дополнением, причем для каждого индивидуума сочетание факторов мотивации и потребностей уникально.

Однако в условиях экономического кризиса исследователям, заинтересованным в более тщательном изучении этих теорий, следует в первую очередь обратить внимание на школу Выготского Л.С. впервые выдвинувшего предположение о параллельности и независимости мотивирующих факторов.

Особенностью всех указанных выше, неуказанных и новых подходов к моделированию системы мотивации и стимулирования труда является попытка связать мотивирующие факторы, которые могут быть инициированы как моральными, так и материальными стимулами. Необходимо отметить, что эта задача может быть решена в рамках применения модели А. Маслоу.

Обилие теорий и подходов, имеющих некую общность, может быть интегрировано в некую единую понятийную систему только путем моделирования существующего состояния неких реальных объектов, что позволит выявить общую для всех теорий и подходов сущность. Для этого удобно использовать «пирамиду А. Маслоу», как наиболее полную с точки зрения концептуального или обобщенного описания потребностей.

В целях такого моделирования, позволяющего определить место и роль моральных и материальных стимуляторов, удобно применять «пирамиду А. Маслоу», повернутую на 90° (рис. 2) [5].

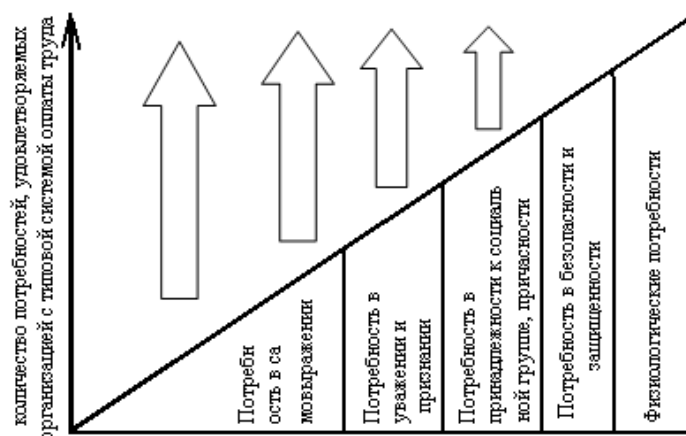


Рис. 2. Трансформация "пирамиды А. Маслоу"
графическое отображение задач системы мотивации

При такой трансформации «пирамиды А. Маслоу» мы получим диаграмму количества (объема) потребностей, удовлетворяемых организацией с типовой (рис. 2) системой оплаты труда. Обоснованием корректности такого подхода является то, что любая организация — суть отражение общества, для которого «пирамида А. Маслоу» справедлива, императив.

Рис. 2 дает нам принципиально иное понимание задач систем мотивации персонала организации. Справедливость и непротиворечивость теорий Л. С. Выготского, В. Врума, Л. Портера, Ф. Герцберга, Д. Адамса и других, говорит нам о том, что организация должна предусматривать параллельную мотивацию по всему спектру мотивирующих факторов — от высших до низших (по А. Маслоу). Параллельное мотивирование предусматривает придание системе управления таких характеристик, которые позволили бы любому работнику получать удовлетворение по всем категориям потребностей, указанным в теории А. Маслоу. Таким образом, противоречия между иерархическими теориями и теориями параллельности потребностей снимаются [5].

Несомненно, каждый работник имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Таким образом, основной задачей системы мотивации должно стать превращение «треугольника» перевернутой пирамиды А. Маслоу в прямоугольник, — т.е. придание равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации (рис. 2). Место и роль организационных, моральных и материальных факторов стимулирования труда может быть отражена графически (рис. 3) [5].



Рис. 3. Место и роль факторов стимулирования труда

Некоторые потребности могут и должны удовлетворяться только материально, что-то — только морально, но подавляющая часть потребностей может быть удовлетворена только комбинацией моральных (в т.ч. организационных, т.е. заведомо заложенных в системе управления) и материальных факторов. При этом важным является то, что различные категории работников должны мотивироваться по-разному.

Соотношение морального и материального стимулирования лежит в тщательной формулировке целей конкретного подразделения или работника в разрезе общих целей компании. Поскольку работников — много, и целеполагание для каждого из них должно быть в русле общих целей организации, то логично предположить существование некой общей системы мотивации, применимой к каждому работнику. На наш взгляд факторы стимулирования и мотивации труда могут быть классифицированы по формулировкам потребностей в иерархии по А. Маслоу и представлены авторами в виде таблицы (табл. 1).

Несомненно, приведенные выше роли и задачи моральных и материальных факторов стимулирования и мотивации труда являются лишь гипотезой, основанной на изучении успешного применения различных мотивационных схем. Очевидно, что в рамках системы мотивации организационные, «имиджевые» моральные и материальные рычаги пересекаются, что затрудняет их «чистое» выделение. Тем не менее, их обозначение имеет принципиальное значение для проектирования сочетания моральных и материальных методов стимулирования [5].

Недостатком предлагаемого подхода является неучет такого важного фактора поведения работника как свобода выбора. Тем не менее, очевидно, что работник на свободном рынке занятости скорее выберет предприятие, использующее как материальные, так и моральные методы мотивации и стимулирования труда, чем предприятие, дающее смутную и расплывчатую информацию о применяемой системе мотивации. Но это — также тема для отдельного рассмотрения.

Несомненно, стройные классические теории мотивации всегда останутся основой исследования стимулирования персонала. Однако в условиях трансформаций хозяйственной деятельности организаций они требуют дополнительного углубления и детализации. Современная ситуация, существующая внутри украинских компаний, свидетельствует о явном смещении приоритетов в сторону нематериальной мотивации, а работодатели все чаще прибегают к различного рода оценкам мотивированности: личным беседам, анкетированию, психологическому тестированию.

Всемирный кризис способствовал пересмотру отдельных постулатов традиционных подходов к мотивации персонала и активизации нематериальных методов стимулирования.

Добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации.

Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам.

Таблица 1

Рычаги воздействия на мотивацию персонала на разных уровнях

Потребность	Рычаги (методы) воздействия				
	Организационные (линия 1)	Нематериальные (линия 2)	Материальные (линия 3)	Имиджевые PR (линия 4)	Организационные (линия 5)
В самовыражении	обязанности менеджеров участвовать в составе комиссий, рабочих групп, ведение проектной работы	стимулирование персонала в части формирования клубов, кружков, команд, любительских театров и т.д.	стимулирование рационализации и изобретательства кружков качества, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т.д.		
В уважении и признании	показывающие менеджеру возможность профессионального роста и достижения более высокого общественного положения	почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звания лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки	стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда позволяющий делать страховые материальные сбережения, «белая» зарплата, подарки и т.д.	общий имидж компании, бюрократические аксессуары с наименованием либо знаком компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж	
В принадлежности к определенной социальной группе		участие в управлении, система обратной связи с управленцами и руководством		общий имидж компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж работы, корпоративные мероприятия и праздники.	информирование общественности о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста
В безопасности и защите					
Физиологические потребности			средняя материальная оценка труда работника не должна быть ниже существующей на рынке для специалиста его квалификации		

Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Жизнь постоянно меняется, а под влиянием ее меняется личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил. Исходя из знания мотивации, можно определить, почему руководитель выбирает ту или иную тактику поведения при решении определенной управленческой задачи, сознательно проявляя при этом активность и, стремясь достичь поставленной цели.

Литература

1. Бородаченко К. С чувством меры / К. Бородаченко // Бизнес. – 2009. – № 22. – С. 46 – 47.
2. Бугуцкий О.А. Факторы розвитку мотивації праці / О.А. Бугуцький // Економіка АПК. – 1997. – № 7. – С. 19.
3. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. — [3-е изд.]. — СПб.: Питер, 2003. – 42 с.
4. Пашков С. Первичная материя / С. Пашков // Бизнес. – 2009. – № 16. – С. 44 – 46.
5. Хлебников Д.В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации [Электронный ресурс] / Д.В. Хлебников // Корпоративный Менеджмент – 2002. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/maslow.shtml>

Рецензент докт. экон. наук, профессор А.М. Клейменов