

A black and white photograph of a person climbing a vertical rock face. The climber is silhouetted against a cloudy sky. The rock face is on the right side of the image, and the climber is positioned about halfway up. The overall mood is one of challenge and achievement.

ОЛЬГА КНЫШ

**МОТИВАЦИЯ К РАБОТЕ
ТЕОРИЯ ХЕРЦБЕРГА**

16+

Ольга Владимировна Кныш

Мотивация к работе.

Теория Херцберга

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42210211

SelfPub; 2019

Аннотация

Что нас мотивирует в работе? Чего хотят сотрудники от своей работы? Как можно повлиять на мотивацию в команде? В этой книге вы найдете полезные практические рекомендации, подкрепленные фундаментальными научными исследованиями известного американского социолога Фредерика Херцберга. Насколько бесспорны эти рекомендации – читайте «непридуманные истории» из повседневной практики HR.

Содержание

Предисловие	4
мотивация к работе. ТЕОРИЯ ХЕРЦБЕРГА	5
Результаты исследований Херцберга. Теория «гигиены и роста»	7
Как мотивировать сотрудника? Рекомендации Херцберга	20
Херцберг и Маслоу	29
Подведем итоги:	33

Предисловие

Первая книга серии «Теория и практика мотивации», посвященная теории Маслоу, позволяет нам представить общую картину мотивации, в основе которой лежит эволюция потребностей личности.

В следующей книге «Чего хочет сотрудник?» мы рассмотрим, к каким практическим выводам пришел известный американский социолог Фредерик Херцберг, исследуя факторы влияющие на изменение отношения сотрудников к работе, на уровень их производительности. В чем суть знаменитой теории «Роста»? Как, с точки зрения Херцберга, можно повысить уровень мотивации? Насколько бесспорны эти рекомендации? В чем расходятся взгляды Маслоу и Херцберга? Этим вопросам посвящена вторая книга серии «Теория и практика мотивации».

МОТИВАЦИЯ К РАБОТЕ. ТЕОРИЯ ХЕРЦБЕРГА

Исследования доктора Фредерика Херцберга в области мотивации сотрудников и факторов, влияющих на их отношение к работе, представляют большую ценность для построения корпоративной системы мотивации.

Особенно интересны практические рекомендации Херцберга, направленные на повышение мотивации сотрудников, основанные на всестороннем анализе причин изменения отношения к работе и их влияния на уровень производительности.

Личное дело.

Фредерик Херцберг (1923 – 2000 гг.) родился в г. Лине (штат Массачусетс США). В конце войны Херцберг закончил учебу в Нью-Йорке и впоследствии, уже в Питтсбургском университете, получил магистерскую и докторскую степень. В середине 50-х гг. он стал руководителем исследовательских работ в Psychological Service of Pittsburgh, некоммерческой психологической консалтинговой компании. В этот период Херцберг активно занимался изучением во-

просов, связанных с отношением работников к труду. Результатом этих исследований, опубликованных в 1959 г., в книге "The Motivation to Work" ("Мотивация к работе") стала знаменитая мотивационно-гигиеническая теория Херцберга. В своих дальнейших работах Херцберг продолжает развивать основные идеи этой теории. Пожалуй, самой популярной его работой стала статья "One More Time: How Do You Motivate Your Employees?" ("Как вы стимулируете своих работников?"), впервые опубликованная в 1968 г., в журнале Harvard Business Review, а затем неоднократно переиздававшаяся, на многих языках.

Будучи убежденным в том, что «отношение людей к своей работе может определять успех или провал любого промышленного концерна <...> что грань, определяющая выживет концерн или нет, будет зависеть от морального состояния внутри коллектива» Херцберг попытался найти ответ на вопрос: чего хочет человек от своей работы? Задача состояла в том, чтобы определить наиболее эффективные методы мотивирования сотрудников.

В основе исследований Херцберга лежит гипотеза, согласно которой одни факторы вызывают удовлетворение работой, другие неудовлетворение или негативное к ней отношение. Кроме того, Херцберг предположил, что существует определенная связь между отношением к работе и производительностью труда.

Результаты исследований Херцберга.

Теория «гигиены и роста»

Предметом исследования Херцберга являлись «ситуации или периоды, во время которых отношения сотрудника к работе в значительной степени отличались от обычного в положительную или отрицательную стороны».

Участникам исследования, которое проводилось среди инженеров и бухгалтеров девяти промышленных предприятий Питтсбурга, предлагали рассказать о событиях, во время которых они испытывали особенно позитивные или негативные чувства по отношению к работе. В ходе опросов выяснилось, что разные события могут оказывать длительное или кратковременное влияние на трудовой процесс. Херцберг учитывает этот важный момент при классификации результатов опросов. В итоге, он выделил следующие факторы, которые упоминались в рассказах как источники положительных и отрицательных эмоций.

Признание. Факт публичной оценки результатов, похвалы за определенные действия. При этом в ходе исследования отдельно рассматривались ситуации, когда фактам признания сопутствовало материальное вознаграждение.

Личные достижения. Упоминания об успешном завершении работы, решении сложных проблем, возможность видеть результаты своего труда.

Возможности роста. К ним относятся возможности продвижения по карьерной лестнице, профессионального развития, повышения уровня квалификации.

Карьерный рост. Ситуации, связанные фактическим изменением официального статуса сотрудника.

Зарботная плата. Случаи, когда вопросы оплаты труда оказывали позитивное или негативное изменение отношения к работе.

Межличностные отношения. Взаимоотношения сотрудника с каждой из категорий служебной иерархии (руководителем, подчиненными, коллегами, равными по статусу).

Стиль руководства. Технические аспекты управления. Рассматриваются ситуации, связанные с компетентностью непосредственного руководителя, стилем управления.

Ответственность. Полномочия. Уровень личной ответственности за результаты своего труда, изменение отношения к работе, связанное с новыми обязанностями, расширением полномочий.

Административная политика компании. Качество организации труда, корпоративных правил, политик и процедур.

Условия работы. Объем работы, качество оборудования, рабочих помещений.

Содержание работы. Должностные обязанности, конкретные задачи, которые решает сотрудник.

Личная жизнь. Особенности работы могут повлиять на

личную жизнь таким образом, что вызывают изменение отношение к самой работе. Например, увеличилось количество командировок, что само по себе не вызывает негативных эмоций, но сотрудник меньше времени проводит с семьей. Это становится причиной конфликтов. В результате, негатив переносится на трудовую деятельность. В своем исследовании Херцберг рассматривает только подобные случаи, оставляя за кадром другие аспекты влияния личных, семейных обстоятельств.

Статус. Значение внешних признаков статуса, связанных с этих атрибутов: личный секретарь, служебный автомобиль и т.д.

Стабильность работы. Стабильность компании. Иными словами, мы рассматриваем, каким образом угроза потери работы влияет на отношение к работе.

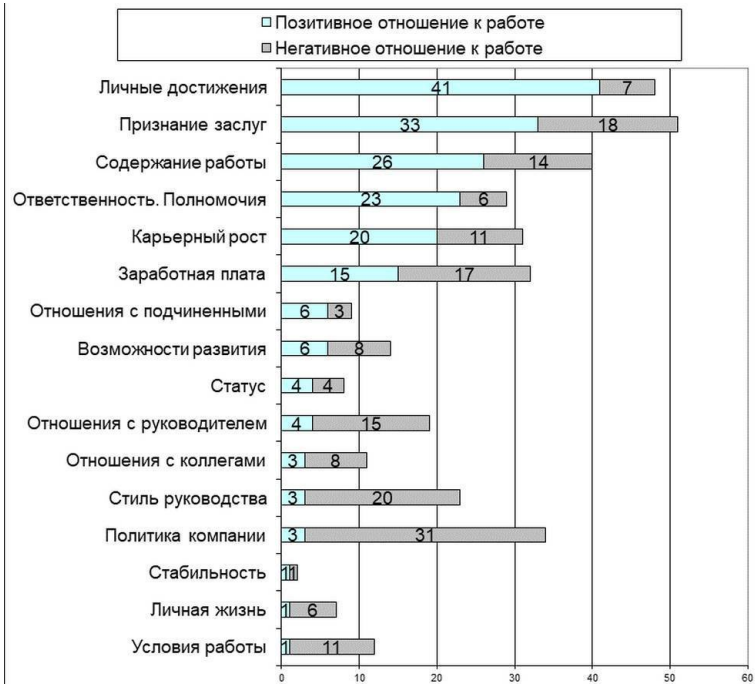
Информация к размышлению. Факторы Херцберга и их определения

Столь подробное описание факторов, возможно, покажется лишним и несущественным. Однако для практической работы необходимо точно понимать определение каждого фактора, чтобы не возникло ошибочного толкования. Например, фактор «стабильность» – «security» иногда переводится как «безопасность». Важно понимать, что вопросы физической безопасности, связанные, в том числе и с

техникой безопасности, в данном случае, не имеют никакого отношения к выводам Херцберга. Под статусом как фактором мотивации мы понимаем только внешние атрибуты более высокого статуса, но не уровень полномочий или уровень принятия решений, а под заработной платой – все виды вознаграждения, в том числе и различные формы материального стимулирования. А если не знаем о том, что к понятию «личная жизнь» относятся только ситуации, когда сначала работа влияет на личную жизнь, что в свою очередь изменяет отношение к работе, то результаты и выводы могут вызывать недоумение: «Неужели действительно личная жизнь почти всегда негативно сказывается на отношении к работе?»

На графике 1 представлены результаты исследований Херцберга: факторы, с которыми связано изменение отношения к работе, и частота их упоминания, как позитивных, так и негативных.

График 1. Влияние факторов на отношение к работе.



На основании полученных статистических данных, Херцберг выделяет пять факторов, с которыми связано позитивным отношением к работе: личные достижения, признание заслуг, содержание работы, ответственность, карьерный рост. Таким образом, он приходит к выводу о том, что «пятерка самых популярных факторов фокусируется на самой работе». Иными словами, удовлетворение связано с тем на-

сколько сотруднику нравится то, чем он занимается: его обязанности, личные достижения, даже, если эти достижения никак не отмечены, а уж тем более, когда они получают признание окружающих, в том числе и в виде продвижения по служебной лестнице. Возникающий при этом позитив отличается долговременным характером.

Как уже упоминалось, Херцберг уделяет особое внимание изучению длительности воздействия каждого фактора, анализируя ответы на вопрос: «Как долго вы испытывали позитивные или негативные эмоции после описываемых событий?». В итоге, он выделил три основных фактора, оказывающих наиболее сильное воздействие на позитивное отношение к работе: содержание работы, полномочия и продвижение по служебной лестнице

Все остальные факторы, с точки зрения Херцберга, редко влияют на позитивное отношение к работе. Они связаны не столько с непосредственно трудовым процессом, сколько с внешними условиями, с окружающей деловой средой: взаимоотношения с коллегами, руководителем, подчиненными, стиль управления, политика, правила, бизнес процессы, заработная плата, стабильность и т.д.

С внешними факторами (в первую очередь с общей политикой компании и стилем управления) Херцберг связывает негативное отношение к трудовой деятельности. Любопытно, что люди гораздо чаще жалуются на недостаточную загруженность, чем на избыток работы. Оказалось, также,

что негатив, связанный с заработной платой, вызывается не абсолютным уровнем дохода, а несправедливым повышением одним сотрудникам и отсутствием повышения другим, то есть неправильной политикой управления уровнем компенсации.

Таким образом, после всестороннего статистического анализа частоты упоминания и длительности воздействия факторов, с которыми опрошенные связывают изменение отношения к работе, Херцберг приходит к следующему выводу: «Удовлетворение работой вызывается факторами, связанными с выполнением самой работы, тогда как неудовлетворенность – следствие действия факторов, определяющих контекст этой работы. Плохие условия работы, негодные политики и неумелое руководство обеспечивают неудовлетворенность человека своей работой. Доброкачественные политики компании, блестящее администрирование, хорошее линейное руководство и благоприятные рабочие условия не приводят к созданию позитивного отношения к работе. Как показывают полученные нами данные, признание, достижение, интересная работа, ответственность и продвижение по службе становятся источником позитивного отношения к работе. Их отсутствие гораздо реже приводит к формированию неудовлетворенности»

Первая группа факторов – мотиваторы, или факторы роста. Они связаны непосредственно с самой работой и формируют позитивное к ней отношение.

К ним относятся:

достижения

признание

содержание работы

ответственность / полномочия

карьерный рост.

Вторая группа факторов – факторы гигиены, влияющие на негативное отношение к работе:

политика компании

стиль руководства

заработная плата

отношения с руководителем

условия работы

отношения с коллегами и подчиненными

статус

личная жизнь

стабильность.

Поскольку задача гигиены состоит в профилактике заболеваний, то это слово, по мнению Херцберга, подчеркивает влияние внешних факторов на обеспечение необходимого уровня мотивации. Несоблюдение правил гигиены ставят здоровье под угрозу, но предупредить болезнь проще и дешевле, чем ее лечить. Следуя этой логике, можно сказать, что факторы гигиены являются необходимым условием мо-

тивации сотрудников, фундаментом системы организационной системы мотивации.

При этом следует помнить: если сотрудник в основном удовлетворен условиями, связанными с факторами гигиены, то дальнейшие усилия, направленные на их улучшение, не приводят к росту заинтересованности в работе.

Например, если сотрудника в целом устраивает заработная плата, то ее существенное увеличение не повлияет на производительность труда, поскольку рост мотивации будет носить кратковременный характер. Зачем зря тратить деньги? Источники эффективности в этом случае следует искать в факторах роста. Однако, если заработную плату вообще не поднимать или поднимать незначительно, без учета реального повышения стоимости жизни, то, рано ли поздно, мотивация сотрудника резко снизится, поскольку его доход перестанет обеспечивать тот уровень жизни, к которому он привык. В этой ситуации бессмысленно рассчитывать на то, что, расширяя круг обязанностей, делегируя полномочия, мы сможем удержать, мотивировать сотрудника.

Информация к размышлению. Проблемы классификации.

Если более внимательно посмотреть на результаты социологического исследования Херцберга, то не все выводы покажутся однозначными и бесспорными.

В первую очередь возникает вопрос: на основании каких критериев одни факторы Херцберг относит к мотивационным, а другие к гигиеническим? Первую группу он определяет, прежде всего исходя из количества позитивных упоминаний. То есть, насколько часто изменение отношения к работе в положительную сторону респонденты связывают с тем или иным фактором. В таком случае не совсем понятно, почему заработная плата относится ко второй группе, несмотря на то, что частота ее упоминаний в позитивном ключе гораздо выше, по сравнению с остальными факторами гигиены? По какому принципу определена граница между группами? Может быть, определяющим критерием является соотношение позитивных и негативных упоминаний? Однако Херцберг признает, что с вопросами заработка одинаково часто связаны обе модальности. При этом общее количество упоминаний о зарплате выше, чем по некоторым мотивационным факторам. И если строго следовать критериям, предложенным Херцбергом, то фактор заработной платы логичнее было бы отнести к первой группе.

Осознавая существующие противоречия, Херцберг, тем не менее, относит денежную стимуляцию к группе гигиены, объясняя это тем, что недовольство, вызванное этим фактором, чаще носит долгосрочный характер, в то время как стимулирующий эффект быстро проходит. «Все, что связано с материальным вознаграждением обладает большим потенциалом для создания негативного отношения к работе,

нежели позитивного», – утверждает Херцберг. Если это так, то как объяснить, что признание, как фактор мотивации, вызывает длительные позитивные изменения только в тех случаях, когда сопровождается материальным поощрением?

Следующий вопрос: как быть с таким фактором, как возможность профессионального роста? С одной стороны, он связан с содержанием работы, однако статистические результаты исследования никак не позволяют отнести его к мотиваторам. Херцберг объясняет это тем, что продвижение по карьерной лестнице в современном обществе не зависит от профессионального уровня сотрудника. Согласитесь, утверждение достаточно спорное.

Полученные результаты не позволяют также однозначно утверждать, что с факторами гигиены чаще связано недовольство работников. Возьмем, например, стабильность и статус, понятия, вызывающие равное соотношение как позитивных, так и негативных эмоций. Что касается межличностных отношений с подчиненными, то здесь и частота, и длительность положительного воздействия заметно превышает отрицательное.

Таким образом, часть результатов исследования противоречит выводам Херцберга о том, что с факторами, входящих в группу гигиенических, чаще связано негативное отношение к работе, а факторы, имеющие позитивное влияние, касаются только содержания работы. Остается вопрос: насколько оправдано жесткое разделение факторов на «внут-

рение = позитивное отношение к работе» и «внешние = негативное отношение к работе»)?

Теория Херцберга, основанная на результатах масштабных исследований в бизнес-среде, до настоящего времени сохраняет свою актуальность.

Главная заслуга Херцберга состоит в том, что ему удалось выявить ряд факторов, влияющих на изменение отношение к работе: внутренних, относящихся к содержанию работы и внешних, относящихся к организации труда. Херцберг убедительно доказал важную мотивационную роль факторов, относящихся к содержанию работы, среди которых приоритетными являются: содержание самой работы – должностные обязанности, признание и продвижение по карьерной лестнице.

Исследования Херцберга выявили особую роль заработной платы, системы материального вознаграждения в формировании мотивационных установок. Несмотря на то, что сам Херцберг не развивает эту идею более глубоко, некоторые данные, в частности анализ взаимосвязи факторов, позволяют предположить, что мотивационное воздействие компенсационной составляющей является многофункциональным. Иными словами, в мотивационной иерархии заработная плата выполняет не только функцию удовлетворения базовых материальных потребностей, но ее можно также рассматривать как форму признания достижений, продвижения

по служебной лестнице, как признак социального статуса.

С практической точки зрения важно обратить внимание на то, что:

- негативные эмоции связаны не столько с абсолютным уровнем заработной платы, сколько с несправедливым распределением вознаграждения и неправильной политикой компании в этом вопросе;
- а повышение заработной платы дает лишь непродолжительный позитивный мотивационный эффект.

Как мотивировать сотрудника?

Рекомендации Херцберга

Главный практический вывод Херцберга из теории «Роста» таков: чтобы повысить мотивацию сотрудника, необходимо обогатить содержание его работы. В знаменитой статье «Еще раз: как вы мотивируете сотрудников?», опубликованной в HBR, он пишет: «Если даже небольшой процент времени и средств, которые в данный момент тратятся на гигиену, направить на обогащение работы, то отдача от роста мотивации и производительности, полученные дивиденды, были бы максимальными по сравнению со всеми остальными усилиями в области совершенствования управления персоналом».

Обогащение труда не следует путать с простым увеличением объема работы или расширением должностных обязанностей. Более правильным было бы понимать его как изменение функций, открывающее возможности для роста сотрудника. С точки зрения Херцберга, к таким изменениям относятся:

новые, более сложные задачи

ослабление контроля

повышение уровня личной ответственности

предоставление дополнительных полномочий, большей свободы в способах достижения поставленных задач

поощрение достижений.

При всей очевидной ценности и эффективности этих рекомендаций, они, на мой взгляд, нуждаются в дополнительном пояснении. К сожалению, недостаточно продуманные действия иногда приводят к прямо противоположному результату, и вместо удовлетворенности работой мы имеем снижение уровня мотивации сотрудника из-за сильного стресса. Чтобы предостеречь от наиболее типичных ошибок, рассмотрим несколько примеров.

Непридуманные истории

Молодой, способный и перспективный специалист, успешно справлявшийся с планом, получил предложение возглавить вновь формирующееся подразделение. Энтузиазм, с которым он приступил к работе, довольно быстро улетучился, когда он понял, что план увеличен в три раза. Подобрать команду не так просто. Много времени уйдет на то, чтобы найти и обучить людей. Однако самый неприятный сюрприз был в том, что маркетинговых ресурсов для развития нового направления выделено не было, возможности действовать ограничены жесткими правилами, а полномочия на предоставление дополнительных скидок и льготных условий для клиентов крайне ограничены. Сотрудник уволился, не успев подписать приказ о назначении на новую должность.

Вывод: недостаточно определить «сложную» задачу, необходимо обеспечить объективные условия ее выполнения:

поддерживать соответствующими ресурсами и полномочиями.

Непридуманные истории.

Руководитель сравнительно небольшой организации поручил молодому системному администратору, который отлично справлялся со своими обязанностями, разработать проект сайта компании. С точки зрения руководителя, это новая интересная задача, тем более что ресурсы предоставлены, никакого контроля и опеки: твори, выдумывай, пробуй!

Но сотрудник никогда раньше не сталкивался с подобными задачами, его уровень технических знаний в области веб-дизайна был близок к нулю, никакого опыта управления проектами он не имел, как, впрочем, и очевидных организаторских талантов. Когда через два месяца, начальник «вспомнил» о поставленной задаче, то был крайне удивлен отсутствием каких-либо осязаемых результатов. Состоялся неприятный разговор. Починенный уволился. Результат: сайта как не было, так и нет, компания потеряла хорошего системного администратора. Почему? Сотрудник может и хотел бы оправдать ожидания, но понятия не имел, что и как надо делать. Он не был готов для решения задач такого уровня.

Вывод: сложные задачи, которые ставятся перед со-

трудником, должны быть реалистичными, то есть должны соответствовать его возможностям, знаниям и навыкам.

Непридуманнные истории.

У руководителя отдела обучения появилась идея снять учебный фильм на материале компании. Он поручил это своему заместителю. Идея была встречена с восторгом, несмотря на то, что заместитель в тот момент не имел ни малейшего представления о том, как снимаются фильмы. Нашли режиссера, актеров, написали сценарий. Спустя много лет этот проект остался в памяти как один из самых ярких, когда задача вдохновляла, а творческий процесс доставлял удовольствие. Через некоторое время руководитель отдела решил поручить заместителю контролировать работу преподавателей английского языка. Реакция была совершенно другой: «Что поделаешь, надо, значит надо». Почему? Казалось бы, это тоже новая, сложная задача, связанная с расширением функций. Но в этом случае заместитель не видел перспектив профессионального или карьерного роста, задача не была ему интересна. Кроме того, он не имел полномочий что-то менять, управлять процессом обучения. Согласитесь, постоянно выслушивать жалобы на качество преподавания, не имея возможности повлиять на ситуацию, скорее де мотивирует, чем вдохновляет.

Вывод: обогащение содержания работы станет сильным мотиватором, если новые задачи и функции связаны для сотрудника с профессиональным развитием и карьерным ростом, обеспечены необходимыми ресурсами, а достижения и успехи отмечаются и поощряются начальством. При этом точки зрения руководителя и подчиненного на то, что является интересным и способствующим росту, могут не совпадать.

Непридуманные истории

Вечернее отделение факультета финансового менеджмента. Диалог студенток после окончания практического семинара «Основы бухучета», на котором отрабатывались навыки оформления первичной бухгалтерской документации:

– Уф, слава богу, закончили. Представляешь, есть несчастные люди, которые с утра до вечера оформляют платежки!

Вторая студентка, с недоумением и обидой.

– Почему несчастные? Я каждый день на работе оформляю платежки и мне это очень нравится.

Этот подслушанный диалог заставляет задуматься о том, насколько разные бывают люди. В том числе и в эмоциональном восприятии содержания работы. Тем не ме-

нее, мы часто судим о том, что хорошо и что плохо, что нравится в работе и что не нравится, за других, исходя из собственных представлений. Это одна из самых распространенных ошибок руководителя.

Вывод: меняя содержание работы, следует учитывать индивидуальные особенности сотрудника – далеко не всем нравится обогащение работы, связанное с изменяющимися обязанностями, новыми сложными задачами. Многие люди комфортно чувствуют себя, когда выполняют постоянные, повторяющиеся функции, именно это их мотивирует.

Непридуманные истории

Компания приняла решение о создании внутреннего корпоративного сайта. Помимо разработки технической части в задачу входило наполнение разделов сайта контентом. Многие сотрудники и менеджеры, искренне увлеченные идеей, добровольно вызвались участвовать в проекте. Во время одного из совещаний на вопрос руководителя: что можно предпринять для успеха проекта? один из участников предложил придумать формы поощрения, награждения авторов лучших статей, лучших разделов сайта. При этом речь не шла о материальном вознаграждении. Ответ руководителя проекта: «Не вижу в этом никакой необходимости. Это и так ваша работа», – вызвал крайне негативную реакцию

всех присутствующих. В результате большая часть тех, кто готов был помочь в подготовке статей, отказались участвовать в проекте под теми или иными благовидным предлогом. Если мы воспринимаем дополнительные усилия сотрудников как обязанность, никак не отмечая и не поощряя их, то не удивляйтесь тому, что энтузиазм рано или поздно (а скорее всего, рано) иссякнет.

Вывод: успешное решение новых, сложных задач, выполнение сотрудником дополнительных функции может само по себе мотивировать работника, особенно когда задачи совпадают с его личными интересами в развитии. Однако, поощряя и отмечая (необязательно материально) его успехи и достижения, мы можем существенно усилить мотивационный эффект, и наоборот.

Разумеется, возможности обогащения труда ограничены особенностями его содержания. Действительно, сложно разнообразить функции служащих ресепшн, рабочих, занятых в конвейерном производстве, и т.д. Однако возможности поощрять достижения практически неограниченны, по крайней мере, если речь идет о нематериальных формах вознаграждения. Большие резервы повышения мотивации скрыты в возможностях профессионального и карьерного роста. Подчеркиваю, возможностях. Так как не каждый сумеет или захочет воспользоваться ими, но это уже другая история.

Не вызывает сомнений тот факт, что ослабление контроля, расширение полномочий и уровня личной ответственности, предоставление большей самостоятельности благоприятно воздействует на уровень мотивации сотрудников. Можно ли с уверенностью утверждать, что поставленные задачи будут при этом выполнены? Нет, нельзя. Херцберг также отмечает, что на первом этапе, при ослаблении контроля и предоставлении большей самостоятельности, наблюдается снижения уровня производительности, что, впрочем, с лихвой компенсируется существенным ростом производительности в долгосрочной перспективе.

Легко понять опасения руководителя, который в реальной жизни, «здесь и сейчас» отвечает за результаты работы. Как быть? Ответить на этот вопрос нам поможет теория ситуационного лидерства. В том случае, когда уровень профессиональной подготовки и уровень мотивации сотрудников является высоким: «умею и хочу работать», то свобода от излишнего контроля, делегирование полномочий не только оправданы, но и абсолютно необходимы для дальнейшего роста мотивации и производительности.

Рассмотрим противоположную ситуацию: уровень профессиональной подготовки и уровень мотивации сотрудника являются низкими: «не умею и не хочу». В этом случае не стоит рассчитывать на то, что самостоятельность, ответственность и полномочия изменят отношение к работе. Ведь

низкий уровень мотивации может быть связан также и с другими факторами: недовольство заработной платой, политикой компании и т.п. Неумение и нежелание работать при отсутствии жесткого контроля гарантируют провал.

Таким образом, в процессе обогащения содержание работы необходимо учитывать организационную готовность и конкретную ситуацию.

Один из наиболее важных выводов Херцберга, на который хотелось бы обратить ваше внимание, состоит в том, что задачи мотивации тесно связаны с процессом подбора персонала. Руководителям необходимо научиться «находить точное соответствие рабочих способностей индивида с той работой, которую он должен выполнять. Это потребует постоянного анализа реальных способностей, необходимых для выполнения каждой из работ, и настолько же детального анализа потенциальных возможностей кандидатов на эти рабочие места».

Действительно, если содержание работы является одним из основных мотивационных факторов, то гораздо проще и дешевле подбирать сотрудников, которые по своим качествам, способностям, ценностным установкам больше подходят для данной должности, чем позднее прилагать титанические усилия, направленные на обогащение труда.

Херцберг и Маслоу

Рассмотрим результаты, полученные в ходе исследования Херцберга, с точки зрения теории Маслоу. Вспомним факторы Херцберга, влияющие на уровень мотивации. Такие факторы, как стабильность, условия работы, политика компании, заработная плата в большей степени связаны с удовлетворением первых двух уровней базовых потребностей в иерархии Маслоу. Взаимоотношения, стиль управления и признание, направлены на удовлетворение потребностей более высокого уровня – в уважении и признании. А содержание работы, ответственность, личные достижения, возможности развития и карьерного роста удовлетворяют потребности личности в самоактуализации. Факторы, относящиеся к нижним ступеням иерархии, упоминаются реже, чем те, которые связаны с более высокими уровнями потребностей. Если мы вспомним о том, что исследование проводилось в США, в период послевоенного экономического подъема, то можно предположить, что американское общество на тот момент достигло относительного удовлетворения первых уровней в иерархии потребностей. Поэтому они были менее актуальны для работников, участвовавших в опросе. С опытом люди все больше и больше стремятся к удовлетворению потребностей в уважении, признании и самореализации.

Многие идеи Херцберга практически полностью совпада-

ют с теорией Маслоу. Достаточно сравнить следующие выводы.

Маслоу: «Потребности более высокого уровня, например, потребности в признании и уважении, самоактуализации возникают по мере удовлетворения потребностей низших уровней, связанных с материальными условиями, безопасностью и т.д.».

Херцберг: «Удовлетворение состоянием гигиенических факторов устраняет препятствия для позитивного отношения к ней. Когда сотрудник в целом удовлетворен условиями работы, уровнем заработной платы, стабильностью, более важными в формировании позитивного отношения к работе становятся факторы роста: признание, содержание работы, ответственность, достижения, возможности развития и карьерного роста».

Или, например, такие рассуждения исследователей.

Маслоу: «Когда потребности более низкого уровня относительно удовлетворены, они перестают быть актуальными, при этом возрастает значимость потребностей следующего уровня».

Херцберг: «При достаточном уровне удовлетворенности в отношении «гигиенических» факторов их дальнейшее воздействие на повышение уровня мотивации является незначительным. Дальнейшее повышение уровня мотивации определяется факторами роста.

Таким образом, можно утверждать, что выводы исследо-

вания Херцберга, опирающиеся на практические исследования в промышленном секторе экономики, фактически подтверждают теорию Маслоу. Тем не менее, Херцберг не склонен разделять ее полностью. Почему? Будучи современником Маслоу, Херцберг, разумеется, был хорошо знаком с его идеями. Механизмы мотивации, определенные Маслоу, достаточно сложны. В процессе развития личности мотивационные установки изменяются: по мере удовлетворения одних потребностей возникают другие. Что, впрочем, не исключает и обратного движения, когда уже удовлетворенные потребности через некоторое время вновь становятся определяющими. Кроме того, человек может застрять на одном из уровней пирамиды Маслоу, и стремления подняться на следующую ступеньку у него не появляется. Маслоу отмечает, что процесс мотивации определяется особенностями личности и системой ценностей. Поэтому тяга к познанию и творчеству играет важную роль в формировании мотивационных установок лишь для отдельных индивидов.

Именно эти «сложности» Херцбергу и не нравятся. «Неужели ответом на вопрос: чего люди хотят от своей работы? – пишет Херцберг, полемизируя с Маслоу, – всегда должно быть «Все зависит от обстоятельств»? <...> Это означает, что программы управления персоналом должны обладать чувствительностью к постоянным переменам в потребностях сотрудников. А в силу того, что все это может быть сделано только представителями линейного руковод-

ства, самым важным ингредиентом любой программы промышленных отношений становится обучение руководителей низшего звена общим понятиям теории человеческой мотивации».

Главную свою миссию Херцберг видит в том, чтобы найти ответ на вопрос: как повысить мотивацию и производительность? И дать сравнительно простой совет: сосредоточить усилия на обогащении работы. При этом роль линейных руководителей в мотивации сотрудников, с точки зрения Херцберга, следует свести к минимуму, а их обучение он считает бессмысленной тратой денег.

Исходя из теории Маслоу, универсальных рекомендаций для всех и каждого быть не может, однако существуют общие принципы построения корпоративной системы мотивации. При этом непосредственные руководители играют ключевую роль в процессе индивидуальной мотивации сотрудников.

Отдавая должное практическому значению исследований Херцберга, надо признать, что теория Маслоу глубже раскрывает механизмы мотивации.

Подведем итоги:

Наиболее значимым вкладом Херцберга в теорию мотивации, на мой взгляд, является не столько классификация, сколько выявление наиболее значимых факторов мотивации, преимущественно тех, которые связаны с содержанием работы. А именно: обязанности, полномочия и ответственность, признание достижений, карьерный рост.

Исследования Херцберга выявили особую роль материального вознаграждения в формировании мотивационных установок.

С практической точки зрения важно обратить внимание на выводы о том, что неудовлетворенность работников вызывает не столько уровень заработной платы, сколько несправедливое распределение вознаграждений и неправильная политика компании. А позитивный мотивационный эффект, связанный с повышением заработной платы, имеет непродолжительный характер.

Определяя корпоративную стратегию в области мотивации, необходимо обеспечить условия для эффективной работы и дальнейшего роста сотрудников. Практически это

означает создание эффективной системы управления компенсационным пакетом и материального стимулирования, грамотное управление бизнес-процессами и корпоративной политикой, формирование оптимального стиля управления, поддержание атмосферы сотрудничества и конструктивного взаимодействия в команде. Все эти элементы являются обязательным условием повышения уровня мотивации и производительности. Однако дальнейшее увеличение инвестиций в этом направлении не приводит к устойчивому позитивному эффекту.

Создание условий для развития и карьерного роста, обогащение содержания работы открывает практически неограниченные возможности для роста мотивации и производительности.

Результаты исследований Херцберга в целом подтверждают теорию Маслоу. Таким образом, механизмы мотивации, открытые Маслоу, действуют в условиях производства и представляют практическую ценность для формирования организационной культуры в целом.

В следующей книге «МВТІ как индикатор мотивации» мы поговорим об индивидуальных особенностях мотивации, опираясь на исследования Юнга в области типологии личности и познакомим вас с одним из широко известных ин-

струментов определения типа личности MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), созданным на основе теории Юнга. Мы также рассмотрим практические рекомендации по повышению уровня мотивации людей, принадлежащих к разным типам MBTI.

В оформлении обложки использована фотография с <https://canva.com/> по лицензии ССО