

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Гвоздева М.А., Казакова М.В.

**Теоретические основы мотивации
государственных служащих**

Москва 2016

Аннотация. На протяжении последних десятилетий исследователи, предметом научного поиска которых было государственное управление, признали необходимость более четкого понимания мотивационного контекста в организации государственной службы. Тема мотивации труда традиционно была предметом психологии и, к сожалению, она продолжает получать лишь ограниченное внимание в научных исследованиях в сфере государственного управления. Следует признать, что в настоящее время не существует единой и всеобъемлющей теории мотивации труда. Тем не менее, некоторые теоретические успехи в данной области были достигнуты, что может способствовать усилиям в понимании мотивационного контекста работы государственных служащих.

Гвоздева М.А., научный сотрудник лаборатории исследований проблем экономического роста ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Казакова М.В., заведующая лабораторией исследований проблем экономического роста ИПЭИ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2015 год.

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Анализ теоретических основ концепции мотивации госслужащих	5
1.1 Теоретические основы концепции мотивации госслужащих	5
1.2 Содержательные теории мотивации.....	14
1.2.1 Теория потребностей Маслоу.....	14
1.2.2 Двухфакторная модель Герцберга	19
1.2.3 Теория потребностей Алдерфера.....	21
1.2.4 Теория приобретенных потребностей МакКлеланда	22
1.2.5 Теория выбора Лоуренса-Нория	23
1.3 Процессуальные теории мотивации	24
1.3.1 Теория ожиданий Врума.....	24
1.3.2 Концепция справедливости.....	26
1.3.3 Модель Портера-Лоулера.....	27
1.3.4 Теория постановки целей Локка	29
1.3.5 Модель саморегуляции Канфера.....	31
1.4 Выводы	32
Список использованных источников	40

Введение

Эффективная система мотивации является залогом повышения активности государственных служащих. Мотивация госслужащих должна быть направлена на удовлетворение, прежде всего, общественного интереса, а уже потом личных потребностей, так как в обратном случае наблюдается искажение госполитики и отклонение от намеченных целей. Однако наряду с этим для госслужащих должны быть сформированы благоприятные условия труда.

На протяжении последних десятилетий исследователи, предметом научного поиска которых было государственное управление, признали необходимость более четкого понимания мотивационного контекста в организации государственной службы [2], [3], [4], [5]. Тема мотивации труда традиционно была предметом психологии [6] и, к сожалению, она продолжает получать лишь ограниченное внимание в научных исследованиях в сфере государственного управления. Следует признать, что в настоящее время не существует единой и всеобъемлющей теории мотивации труда [7]. Тем не менее, некоторые теоретические успехи в данной области были достигнуты, что может способствовать усилиям в понимании мотивационного контекста работы государственных служащих.

Наряду с материальным стимулированием госслужащих большое внимание должно уделяться нематериальному стимулированию. В настоящее время система нефинансового поощрения на российской государственной службе развита слабо, также серьезной доработки требует система государственных наград. Наряду с тем, что большинство госслужащих имеют низкий уровень оплаты труда, им не предоставляется конкурентоспособная система обязательного государственного и медицинского страхования. В итоге социальная незащищенность государственных служащих приводит к снижению их мотивации, направленной на служение государству и народу [1]. Тема оптимизации системы стимулирования государственных служащих в условиях спада экономики и усиления тенденции к сокращению расходов бюджета приобретает особую актуальность¹⁾.

¹ Авторы выражают благодарность Е.А.Поспеловой за предоставленные материалы.

Глава 1. Анализ теоретических основ концепции мотивации госслужащих

1.1 Теоретические основы концепции мотивации госслужащих

Эффективность работы любой организационной структуры зависит не только от материальных факторов, таких как финансовое обеспечение проектов, техническое и технологическое оснащение, внешние экономические условия и т.д.; немаловажное влияние на эффективность работы организации оказывает фактор человеческого капитала, в том числе: уровень квалификации, компетентности, производительность труда и т.д. На производительность труда непосредственное влияние оказывает готовность и желание сотрудника к демонстрации высоких показателей результативности. Поэтому большое значение имеет мотивационный механизм, который побуждает сотрудников к деятельности. Готовность человека к действию определяется взаимодействием как внутренними, так внешними побудительными силами. В этом смысле необходимо различать понятия мотив и стимул.

В психологии под мотивацией понимается побуждение к деятельности, связанные с удовлетворением потребности субъекта. Под мотивом также часто понимают причину, лежащую в основе выбора действий и поступков, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта [8].

В менеджменте под мотивацией понимается долгосрочное воздействие на сотрудников, на их ценности и ориентиры и формирование у них определенного побуждения к трудовой деятельности. Мотивация влияет на степени применения усилий, стараний, настойчивости, добросовестности человеком в работе, а также на направленности самой работы [9], [10], [11].

В социально-психологических исследованиях иногда различаются мотивы, как внутренние, и стимулы, как внешние побуждения к деятельности [12].

Стимул — (от лат. stimulus, буквально — остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) побуждение к действию человека, побудительная причина поведения. Стимулы — это внешние раздражители,

способствующие повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека.

Фактически, если мы говорим о ценностных ориентациях, принципах, убеждениях, которые побуждают служащих к действию, то целесообразно использовать понятие мотив. Если мы говорим внешних побудительных факторов, как-то: вознаграждение, повышение по службе, взаимодействие с руководством, другими членами коллектива, страх, ответственность, признание, престиж и многие другие – то в этом случае уместно использование понятия стимул. Таким образом, стимулы — это блага (предметы, ценности, социально-психологические условия и т. п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

Проще говоря, стимулы – это инструменты в виде благ или наоборот наказания, а мотивы – это внутренняя интенция человека (стремление) к получению предоставляемого блага или избегание наказания.

Одним из первых исследователей системы организации труда, который заинтересовался способами повышения производительности труда, был Фредерик Тейлор - американский инженер, исследователь и организатор управления, основоположник научной организации труда и управления предприятиями — менеджмента. До появления системы Тейлора традиционные принципы организации и управления не учитывали особенностей человеческой природы, психологии, работники мотивировались по единственной схеме «кнут и пряник». Тейлор в своей теории делал ставку на усовершенствование социальной организации на предприятии. Тейлор высказал предположение, что не технологии и экономика, а именно управление людьми является основным фактором, влияющим на повышение эффективности работы.

Истоки поведения рабочего, именуемого им как «работа с прохладцей» [13], Фредерик Тейлор связывал с «феноменом группового давления» и «феноменом сознательного ограничения выработки». Суть первого феномена заключается в том, что при традиционных принципах организации трудовой деятельности работа в коллективе заставляет передовиков опускаться до рабочего среднего уровня, а последних— до уровня подчиненных с самым низким уровнем производительности труда. Следовательно, необходимо отказаться от коллективных

норм организации трудовой деятельности. Суть второго феномена состоит в том, что рабочий сознательно ограничивает выработку. Тейлор пришел к выводу, что такое поведение — итог рационального подхода и негативной оценки рабочим прогнозируемого соотношения, с одной стороны, затрат и усилий, связанных с увеличением выработки, а с другой — ожидаемого им вознаграждения. Рабочие исходят из представления, что при традиционном способе организации труда при увеличении выработки администрация обязательно снизит расценки. В этом тезисе Тейлор предвосхитил положения, лежащие в основе современных процессуальных теорий мотивации. Осознание природы этого феномена привело к радикальной перестройке не только системы оплаты труда, но и всей системы управления [14].

Пытаясь построить систему управления с учетом человеческой специфики, Тейлор определил четыре научных принципа управления, которые предопределили его взгляд на рациональную организацию труда: внедрение экономных методов работы; профессиональный отбор и обучение работников; расстановка кадров; организация взаимодействия между управляющими и рабочими. Он также ввел конкретные требования по научному изучению элементов производственного процесса, такие как разделение целостного процесса на минимальные части, наблюдение и запись всех этих элементов и условий, в которых они совершаются, точное измерение этих элементов по времени и по затрате сил, и другие [8].

Необязательно происходит так, что стимул приводит к мотивации человека на какое-либо действие. Например, материальное стимулирование обязательно должно привести к повышению производительности труда сотрудников. Однако еще в начале XX века американский психолог и социолог Майо Элиот, который занимался исследованием проблем организационного поведения, управления в производственных организациях и в последствие стал одним из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений», доказал, что недостаточно материального стимулирования для побуждения служащих к более высоким результатам работы.

В историю менеджмента Мэйо вошел как руководитель Хоторнских экспериментов, проводившихся в 1927-1932 годах на чикагских заводах Hawthorne Works, принадлежавших Western Electric Company. В результате этих экспериментов через 2,5 года без дополнительных затрат производительность труда на заводах выросла на 40%, прогулы сократились на 80%, резко упала текучесть кадров.

Суть Хотторнского эксперимента сводилась к тому, что рабочих компании Hawthorne Works делили на экспериментальные группы, каждая из которых подвергалась влиянию различных организационных факторов: организация труда, менеджмент, взаимоотношения внутри коллектива, заработная плата и т.д. Элиот Мэйо доказал, что особую роль в мотивации играет человеческий и групповой фактор. На повышение производительности труда влияет не столько рост заработной платы и улучшение условий труда, сколько забота о рабочих, проявленная руководством. Была выявлена зависимость производительности труда подчиненного от внимания и заинтересованности в нем менеджера, а также внутриличностной мотивации работника [15].

Таким образом, Хотторнский эксперимент показал, что в случае, если стимул не будет удовлетворять внутренние потребности человека, то он не сможет трансформироваться в побуждающий мотив, который должен привести к повышению эффективности работы. Например, тот или иной сотрудник не обладает достаточными компетенциями и квалификацией для выполнения более высокооплачиваемой работы или рассчитывать на премию, поэтому стимул так и останется стимулом, не трансформируясь в мотив, побуждающий к действию. Также, если сотрудник не будет считать размер вознаграждения (премии) справедливым, то стимул не перейдет в разряд мотивов, и работа служащих не будет отвечать ожиданиям руководства от внедрения мотивационных механизмов.

Стимулирование можно определить так:

- процесс использования конкретных стимулов для пользы человека и организации;
- воздействие на трудовое поведение работника через создание личностно значимых условий, побуждающих его действовать определенным образом;
- влияние, побуждение, внешнее подталкивание к определенным действиям.

Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что предлагается человеку в качестве компенсации за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

С помощью стимулирования, с одной стороны, создаются благоприятные условия для удовлетворения потребностей работника, а с другой — обеспечивается трудовое поведение, необходимое для успешного функционирования предприятия, т. е. осуществляется своеобразный обмен деятельностью [16].

Стимулировать человека на какие-либо действия возможно только в том случае, если индивид осознает необходимость удовлетворения своих потребностей: физиологических, социально-психологических, социальных, материальных и т.д. Если служащий не заинтересован в удовлетворении потребностей, то мотивировать его не представляется возможным. Как правило, индивид имеет несколько потребностей, что говорит о необходимости системы стимулирования, а не использовать универсальный стимул – материальное вознаграждение.

Таким образом, с помощью стимулирования решается ряд задач: во-первых, создаются условия для удовлетворения потребностей индивидов, которые, как правило, нацелены на развитие, во-вторых, организация получает ожидаемое поведение сотрудников, которое заключается в определенном действии, приводящее к высокой результативности как работы отдельно взятого сотрудника, так и организации в целом.

Итак, стимулирование сотрудников приводит к побуждению к определенному действию. В процессе мотивации работников стимулирование выполняет несколько функций:

- Повышается производительность труда работников, что влияет на экономическую и финансовую результативность организации.
- Удовлетворяя материальные потребности работников, компания решает социальные функции, повышая налогооблагаемую базу, на основе которой производятся отчисления в фонды социального страхования.
- Предоставляя сотрудникам возможность карьерного роста, организация способствует самоопределению, а также формированию ценностных установок, ориентаций, что в последствие положительно сказывается на кадровом потенциале компании и предотвращает увольнения сотрудников по собственному желанию.

- Формируются трудовое поведение сотрудников: задается стандарт ожидаемого поведения сотрудников, достижение которого приводит к поощрению и удовлетворению потребностей.

Стимулы можно классифицировать по характеристикам: общественные, индивидуальные. Как общественные, так и индивидуальные стимулы имеют материальную составляющую.

Общественные стимулы подразумевают поощрение поведения индивидов, направленное на защиту общественных интересов, или отдельно взятой организации, поддержку политики государства/компании. Для того чтобы общественные стимулы были эффективны необходимо наличие определенных потребностей у служащих, например, потребность в служении обществу, потребность в коллективной солидарности, в ощущении сопричастности к происходящим политическим и историческим событиям, с процессами происходящие с компанией.

Общественные материальные стимулы заключаются в росте стоимости компании на рынке (рост стоимости акций, прибыль компании, увеличение доли компании на рынке), если мы говорим о государственных служащих, то общественным материальным стимулом может стать благоприятная экономическая конъюнктура, показатели роста экономики.

Индивидуальные стимулы также имеют материальные и нематериальные составляющие.

Индивидуальные материальные стимулы основываются на физиологических потребностях человека: в продуктах питания, жилье, отдыхе. Материальные потребности увеличиваются вместе с карьерным ростом. К материальным стимулам относят конкурентную заработную плату, премии, бонусы, ссуды, компенсации процентных ставок по кредитам, медицинская страховка, предоставление путевок на отдых и т.д.

Нематериальные индивидуальные стимулы связаны с потребностью человека в карьерном продвижении, признании, общественном одобрении, реализации творческого потенциала. Особенно эти стимулы крайне важны для честолюбивых сотрудников. В этом плане стимулирование может проявляться в оценке достижений

сотрудника со стороны руководства: все формы благодарности, награды, публичное признание достижений и т.д.

Удовлетворение потребности в творческом потенциале возможно за счет поручения служащим сложных и ответственных творческих заданий, предоставления свободы и возможности для самостоятельного поиска решений поставленной задачи.

Создавая благоприятную социально-психологическую атмосферу на предприятии, руководители удовлетворяют потребность человека в коллективе, выполняя функцию социально-психологического стимулирования.

Стоит отметить потребность человека в самоутверждении, которая характерна для честолюбивых и амбициозных служащих. Такие работники нуждаются в решении сложных, уникальных задач, реализация которых сопровождается признанием и вознаграждением.

Также стимулы подразделяются по способу воздействия на подчиненных: поощрение или принуждение. К принуждению относятся замечание, выговор, строгий выговор, лишение премий, понижение в должности, перенесение отпуска, различные формы коллективного воздействия, увольнение.

Таким образом, можно составить простую модель мотивации. У любого человека есть потребности, которые формируют его поведение по направлению к удовлетворению потребности. Система управления, предоставляя схему и способ удовлетворения потребности, мотивирует человека на определенное ожидаемое действие - за выполнение работы человек получает возможность удовлетворения своих потребностей.

Обратная связь необходима для оценки эффективности системы стимулирования работы служащих – приводит ли отлаженное поведение человека к достижению целей организации [17], [18].

Итак, производительность труда рассматривается как функция трех основных факторов: способности, мотивация и окружающая среда (см. формулу (1)).

$$\text{Производительность} = \text{Мотивация} \times \text{Способности} \times \text{Окружающая среда} \quad (1)$$

Источник: Дафт, Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.; Лютенс Фр. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999

Готовность служащего к достижению цели и удовлетворенность собственным трудом являются наиболее влиятельными факторами производительности труда [19].

Однако стоит понимать, что мотивация не влияет на способности человека, но она способна усилить желание служащего выполнить работу на определенном уровне производительности [20].

Мотивация определяется как желание достичь цели или определенного уровня производительности, что приводит к целенаправленному поведению. Однако одной лишь мотивации недостаточно. Способности, навыки и знания являются иногда определяющим фактором эффективности работы. Окружающая среда - наличие финансовых, экономических, информационных ресурсов имеет решающее значение для определения производительности. В различных ситуациях один из этих трех факторов может быть ключом к высокой производительности.

Например, для сотрудника, выполняющего неквалифицированный труд (уборщик, разнорабочий), мотивация может быть наиболее важным фактором, который определяет его производительность. Однако в случае с квалифицированными специалистами одной мотивации будет недостаточно - необходимы знания, опыт, навыки, а также ресурсы. Вместе с тем, мотивация является одним из ключевых условий эффективности работы. Применяя мотивационные механизмы, можно усилить отдачу, как от способностей служащих, так и от финансовых инвестиций.

На сегодняшний день существует большое количество классификаций мотивации.

а) в зависимости от отношения к субъекту мотивации [21]:

- 1) экстенсивная (внешняя) мотивация, детерминируемая факторами внешней среды по отношению к индивиду;
- 2) интенсивная (внутренняя мотивация) мотивация, детерминируемая внутренними характеристиками индивида.

б) в зависимости от устойчивости мотивирующих факторов [15]:

- 1) ситуационные факторы – детерминанты, неустойчивые во времени и тесным образом связанные с ситуацией;
- 2) внеситуационные факторы – достаточно устойчивые во времени факторы, которые проявляются во многих ситуациях, не изменяющихся в краткосрочном периоде.

в) Ш.Н. Чхартишвили различает следующие типы мотивации [15]:

- 1) импульсивная – мотивация, направленная на удовлетворение потребности, актуализированной в настоящий момент и приносящая удовлетворение здесь и сейчас;
- 2) мотивация, обусловленная долженствованием – мотивация, опирающаяся на искусственно актуализируемые потребности, которые гипотетически могут принести удовлетворение в будущем.

г) Д. Мак-Клелланд приводит следующую классификацию мотивации в зависимости от знака ожидания [22]:

- 1) мотивация достижения (приближения) – в данном случае индивид действует таким образом, чтобы его ожидания стали реальностью, так как изменение носит для него позитивный характер;
- 2) мотивация избегания – в данном случае изменения носят негативный характер, и индивид пытается предотвратить реализацию своих ожиданий.

Вместе с тем, универсальная теория мотивации, которая подходила бы для всех компаний, отсутствует, и появление подобной теории невозможно в силу уникальности ситуаций и многогранности личности. Речь может идти о теориях и моделях, позволяющих зафиксировать некие общие тенденции, что, в свою очередь, позволяет менеджерам выстроить свою уникальную систему мотивации, адекватную историческому, экономическому и культурному контекстам, а также поставленным целям перед организацией.

Теории мотивации принято подразделять на содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации базируются на описании потребностей, которые побуждают людей к действию, к определению ими объема и содержания работы. Теоретиками подобных концепций выступают А. Маслоу, Мак-Клелланд и Герцберг. Процессуальные теории рассматривают процесс

возникновения того или иного типа поведения человека - что его направляет, поддерживает и останавливает. Основы этой группы теорий составляют теория справедливости (Дж. Адамс, Дж. Роулз, Портер-Лоулер), теория ожиданий (К. Левин, В. Вруум), теория целеполагания (Э. Локке).

1.2 Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации направлены на изучение потребностей людей и основываются на идентификации внутренних побуждений, которые стимулируют человека действовать так, а не иначе. С помощью содержательных моделей делаются попытки определить, что мотивирует людей на рабочем месте (например, самореализация, ответственность или рост).

1.2.1 Теория потребностей Маслоу

В начале 1940-х годов Абрахам Маслоу задумался о стимулах, управляющих поведением человека, в 1943 году была опубликована первая статья об «иерархии потребностей и ценностей».

Суть теории Маслоу визуализируется в виде пирамиды: нижний ярус пирамиды составляют физиологические потребности, над ними — потребности в безопасности, потребность в любви и потребность в уважении. На самом верху находится самореализация (личный рост и раскрытие потенциала) — этого можно достичь лишь тогда, когда удовлетворены все остальные потребности. На приведенном ниже Рисунке 1 представлена пирамида потребностей, разработанная ученым.



Рисунок 1 - Пирамида Маслоу

Источник: [23]

Концепция иерархии потребностей включает в себя следующие ключевые идеи [23]:

- человек постоянно ощущает какие-нибудь потребности;
- человек испытывает определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- в случае, если потребности не удовлетворены, то они побуждают человека к действиям;
- удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- при удовлетворении одной потребности, на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, которые находятся у основания пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня.

Наряду с этим, Маслоу разработал классификацию потребностей (см. Таблицу 1).

Таблица 1 – Классификация потребностей по Маслоу

Группа потребностей	Потребности	Характеристика	Что человек ждет от работы, стремясь удовлетворить данную группу потребностей
Физиологические потребности	Потребности в пище, воздухе, убежище и т.п., другими словами к этой группе относятся потребности, благодаря которым человек может выжить	Данные потребности способствуют поддержанию физиологических процессов и порождаются физиологией человека.	В случае если человек работает с целью удовлетворения только этой группы потребностей, то он не интересуется содержанием работы, он сконцентрирован только на размере оплаты труда, условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости
Потребности в безопасности	Желание человека находиться в стабильном и безопасном состоянии	Если человек стремится удовлетворить данные потребности, то он оценивает свою работу, прежде всего, с точки зрения обеспечения ему стабильного существования.	Стремясь удовлетворить данную группу потребностей, человек предпочитает получить гарантии работы, пенсионное обеспечение, гарантии медицинского обслуживания. В ходе управления таким человеком необходимо предоставить ему ясную и надежную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования его деятельности, предоставлять оплату труда выше прожиточного уровня, не привлекать его к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями
Потребности принадлежности и причастности	Участие в совместных действиях, потребность в дружбе,	Человек нуждается в групповой форме организации	В случае если для человека данная группа потребностей является наиболее важной, то он рассматривает свою работу как принадлежность к коллективу и как

	участии в общественных мероприятиях и т.п.	труда	возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. Такому человеку необходимо создавать условия для общения на работе (организация групповых мероприятий, выходящих за рамки работы), важно напоминать такому человеку, что его ценят в коллективе.
Потребности признания и самоутверждения	Желание быть компетентными, сильным, способным, уверенным в себе, потребность в признании окружающими	Человек стремится к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач	При управлении таким человеком необходимо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Возможно присвоение титулов и званий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград
Потребность в самовыражении	Стремление к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков	Человек, испытывающий данную потребность, открыт для восприятия себя и окружения, созидателен и независим	При управлении таким человеком необходимо давать ему выполнять оригинальные задания, которые будут способствовать претворить в жизнь его способности, предоставят большую свободу в выборе средств решения задач. Данного работника необходимо привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности

Источник: [23]

С течением времени в теорию Маслоу были внесены ряд корректировок. Во-первых, по Маслоу переход к потребности более высокого уровня происходит в случае, когда потребность предыдущего уровня удовлетворена на 100%, однако современные психологи предполагают, что на самом деле этот процент находится на уровне около 70%. Во-вторых, иерархия каждого конкретного человека зависит от ряда факторов: состояния его психики, индивидуальных особенностей, периода жизни. В ходе развития психики человек начинает нуждаться в потребностях более высокого уровня, чем в потребностях более низкого уровня.

Несмотря на то, что теория Маслоу получила широкое применение, опыт показал, что она имеет ряд недостатков:

- потребности у каждого человека проявляются индивидуально и зависят от многих ситуационных факторов (пол, возраст, положение в организации и т.п.);
- не всегда соблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой;
- в случае если будут удовлетворены потребности верхней группы, то это необязательно приведет к ослаблению их воздействия на мотивацию.

Идея иерархии потребностей получила широкое распространение среди HR-менеджеров, тренеров личностного роста, управленцев. Сама пирамида сделалась неопровержимым «фактом». Ее упоминают в учебниках по пиару, в программах бизнес-курсов, на презентациях по лидерству. Суть сводится к тому, что вовлеченность человека в рабочий процесс и его мотивация зависят от степени удовлетворенности базовых потребностей. То есть, традиционно базовые потребности человека первостепенны по отношению к потребностям в социальном статусе, престиже, признании. Взяв на вооружение эту теорию, многие управляющие считают достаточным предоставить служащему достойную зарплату и безопасные условия труда, чтобы он эффективно работал.

Однако сам Маслоу был против такой вульгаризации его теории, поскольку он предупреждал, что мотивация динамична, различные побуждения в ней смешаны, человек ощущает ее как поток сознания, а не как отдельные элементы. По сути, человеку важно не только денежное довольство, но и признание на работе. «До сих пор мы обсуждали иерархию потребностей в четкой последовательности, однако на самом деле стимулы невозможно выделить жестко и однозначно», — предупреждал Маслоу [24].

Сложность применения пирамиды Маслоу заключается в том, что в развитых странах физиологические потребности работника, а также потребность в безопасности заведомо удовлетворены. Увеличение зарплаты и бонусы могут повысить заинтересованность, однако не стоит использовать их как единственное средство поощрения: эмоциональная составляющая может сыграть не менее, а то и более важную роль.

1.2.2 Двухфакторная модель Герцберга

Особо стоит остановиться на психосоциологическом подходе Фредерика Герцберга.

В книге «Work and the Nature of Man» [25] Герцберг выдвигает предположение, что мотивационно-гигиеническая теория соответствует самой природе человека. Герцберг рассматривает специфический эмпирический материал в контексте общего рассуждения об историческом развитии работы и производственных отношений. В качестве образов он использует Адама и Авраама, как два различных типа желания. Адам представляет собой животную природу человека, ключевая цель которого состоит в избегании боли при взаимодействии с внешним миром. Эта сторона природы наследуется человеком биологически. Другими словами, Адам представляет гигиенические факторы мотивационно-гигиенической теории. Противоположностью ему является Авраам, который соответствует человеческому желанию «определять, открывать, достигать, реализовывать, развиваться и обогащать свое существование». На примере Авраама Герцберг показывает мотивационный аспект мотивационно-гигиенической теории [19].

В середине 50-х годов Герцберг стал руководителем исследовательских работ в компании Psychological Service of Pittsburgh, в которой провел ряд опросов среди работников предприятий-клиентов, направленных на выявление трудовых установок работников, их отношение к труду. На основе результатов опросов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг делает вывод, что на мотивацию человека к более эффективной работе влияет не столько удовлетворение потребностей, сколько удовлетворенность результатами собственного труда [19].

Герцберг не отвергает теорию Маслоу об удовлетворении потребностей, лежащие в основе мотивации человека, но несколько дополняет. Двухфакторная теория мотивации Герцберга основывается на делении факторов, способствующих удовлетворению от работы – гигиенические и мотивирующие.

Гигиенические факторы представляют собой причины, по которым сотрудник не уходит с работы. Благоприятные психологические условия работы: отношения с руководством и окружающим коллективом; комфортные санитарно-гигиенические условия: освещенность, чистота воздуха, шум, безопасность, политика организации

и руководства, социальный статус, заработная плата, отношения с начальством и коллегами. И в данном контексте гигиена означает «предупреждение». Гигиенические факторы являются условиями, в которых работает человек. Причем если эти факторы отсутствуют, то человек увольняется, однако при их наличии человек еще не испытывает удовлетворенности.

Мотивирующие факторы являются «способствующими», которые побуждают к выполнению своих обязанностей. К ним относятся: успех, карьерный рост, признание коллег и одобрение начальства, наличие высокой ответственности, возможность творческого подхода к работе [26].

Герцберг делит факторы, влияющие на удовлетворенность работой, на две группы (см. также Таблицу 2) [19]:

- Благоприятные психологические условия работы: отношения с руководством и окружающим коллективом; комфортные санитарно-гигиенические условия: освещенность, чистота воздуха, шум; безопасность.
- Непосредственно мотивирующие факторы: понимание значения собственной работы, признание со стороны руководства, достижение цели, возможность карьерного роста.

Таблица 2 - Двухфакторная модель Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

Источник: [9]

В отличие от Маслоу Герцберг считал гигиенические факторы благоприятными условиями работы, а не мотивационными факторами, влияющие на эффективность работы.

Однако критика теории Герцберга сводилась к тому, что как раз мотивационные факторы могут быть настолько разнообразными, что выработать универсальную систему, стимулирующую абсолютно всех служащих, практически невозможно. Более того, теория Герцберга не учитывала влияния многих ситуативных факторов. Впоследствии исследователи предмета мотивации человека пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Это способствовало появлению процессуальных теорий мотивации, которые акцентировались на механизме распределения человеком усилий для достижения различных целей.

1.2.3 Теория потребностей Алдерфера

Еще одним представителем содержательной теории мотивации является К. Алдерфер, который разработал «Теорию ERG» (Existence — существование, Relatedness — взаимосвязь, Growth — рост»). Алдерфер, в отличие от Маслоу, сокращает количество потребностей до трех типов [27]:

- потребность в существовании, физическом здоровье и благополучии;
- потребность во взаимосвязях, доставляющих удовлетворение во взаимоотношениях с другими людьми;
- потребность в росте – развитие внутреннего потенциала индивида, стремление к личному росту, расширение компетенции.

Согласно теории Альдерфера, иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Если по теории Маслоу, движение происходит снизу-вверх, от одной потребности к другой, то по теории Альдерфера движение идет в две стороны: если не удовлетворена потребность нижнего уровня, то движение идет вверх, если не удовлетворена потребность более высокого уровня, то движение идет вниз.

Процесс движения вверх Альдерфер называл процессом удовлетворения потребностей, обратный процесс – процесс фрустрации, под которым понимается поражение в стремлении удовлетворить потребность.

1.2.4 Теория приобретенных потребностей МакКлеланда

Д. МакКлеланд разработал теорию «Потребности во власти, успехе и аффилиации», согласно которой человек нуждается в удовлетворении трех потребностей [28]:

а) Потребность во власти. Наиболее приоритетная потребность и обуславливается обучением человека, его жизненным опытом. При этом люди, которые тяготеют к власти, подразделяются на два типа. К первому типу относятся люди, которые стремятся к власти с целью самого властвования, то есть их привлекает возможность командовать над другими людьми. Такие люди стремятся к влиянию над другими людьми, причем интересы общества или организаций отодвигаются для них на второй план. Ко второму типу относятся люди, которые стремятся попасть к власти с целью решения коллективных общественных задач, задач общества или организации. Такие люди стремятся к власти не для удовлетворения своего тщеславия, а для выполнения ответственной работы, направленной на управление людьми с целью решения общественных или организационных задач.

б) Потребность в успехе. Человек, который стремится к успеху, ставит перед собой задачи повышенной сложности, а также желает получить отзывы о проделанной ими работе и о своей деятельности в целом. Практически каждый человек имеет стремление к успеху, однако, уровень подобной мотивации у каждого индивида свой.

в) Потребность в принадлежности. Эти потребности также называются партисипативными и потребностями в соучастии, и выражаются в стремлении к культурным, дружественным отношениям с окружающими людьми. В большинстве случаев человек, у которого преобладают потребности в причастности, стремятся также найти поддержку и одобрение в глазах значимых для них людей.

Существенный вклад в теорию МакКлелланда внес американский психолог Джон Аткинсон, который рассматривал потребность в успехе в комплексе с потребностью в избегании неудач. По версии Аткинсона, человек, у которого преобладает мотивация к достижению, в основном стремится к успеху, если же у человека мотивация к достижениям находится на низком уровне, то он старается избегать неудач [29].

В итоге человек, стремящийся к достижениям, отличается сильным тяготением к постановке целей и задач со средним уровнем риска. Человек понимает, что успех, главным образом, зависит от него самого. Если же человек недостаточно сильно стремится к достижениям, то в большинстве случаев он делает выбор в пользу более минимальных рисков. Однако иногда встречаются люди, которые выбирают ситуацию с большим риском, рассуждая при этом «как получится, так и получится».

1.2.5 Теория выбора Лоуренса-Нория

В 2002 году профессора гарвардской школы бизнеса Пол Р. Лоуренс и Нитин Нория опубликовали работу, посвященную анализу мотивационных механизмов человека. В работе *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices* [30] авторы рассматривают факторы, влияющие на выбор человека. Свое внимание они сконцентрировали на четырех проводниках, ведущих к побуждению человека к какому-либо действию: потребление (товары и услуги, нематериальные активы, например, социальный статус), взаимодействие (общественные связи, принадлежность к какой-то группе), интеллектуальное обогащение, защищенность (содействие достижению справедливости, защита от внешних угроз). Поведение человека зависит от степени удовлетворенности по описанным факторам:

а) Человеку важно ощущение материального благополучия, которое воплощается не только в доступности продуктов питания, товаров длительного пользования, жилья, развлечений, путешествий, а также в моментах, которые улучшают социальное положение: поощрение в виде отдельного кабинета, доли в компании или места в правлении и т.д.

б) Сильная взаимосвязь с коллективом, гордость за принадлежность к организации, в которой они работают. В противоположном случае, разочарование к социальных связях, враждебность, психологический дискомфорт на рабочем месте демотивируют сотрудников.

в) Человек склонен к расширению знаний об окружающем мире и предлагать свои варианты понимания вещей или хода событий. В этой связи, человек стремиться к осмысленности своих действий. Если сотрудники не видят пользы от порученной им работы, то в этом случае мотивация снижается ровно, как и эффективность труда.

Также склонность к расширению кругозора удовлетворяется через постановку новых задач, которые позволяют раскрыть потенциал служащих. В случае если амбициозный сотрудник выполняет рутинную, кажущуюся ему бессмысленной работу, то такие сотрудники со временем начинают чувствовать себя в ловушке и зачастую вынуждены покидать компании в целях поиска новых вызовов. То есть, производительность труда госслужащих снижается в случае, если служащий не удовлетворен результатами своего труда или не видит ценности своего фронта работы в рамках общественного благосостояния.

Можно сказать, что модель Лоренса-Нория является смежной теоретической конструкцией, которая объединяет все содержательные теории мотивации.

1.3 Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации предусматривают, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой сам. Процессуальные теории исследуют когнитивные предпосылки мотивации человека. К ним относятся теория ожиданий Курта Левина, Виктора Врума, теория постановки целей Э. Локке (теория постановки целей), концепция справедливости Стейси Адамса и др.

1.3.1 Теория ожиданий Врума

Теория ожиданий корнями берет свое начало в 30-х гг. XX в. В значительной степени она связана с работами К. Левина, однако основным ее разработчиком применительно к мотивации и поведению человека в организации является В. Врум. К. Левин для объяснения принципов поведения человека прибегал к понятию поля валентностей и возможностей. Известная формула Левина - поведение есть функция личности и ситуации [31]. Под валентностью Левин подразумевает свойство объектов и окружающей среды положительно или отрицательно мотивировать действия человека. Он исходит из предпосылки, что поведение человека формируется как внешними обстоятельствами, так и внутренними интенциями, поэтому для оценки мотивации необходимо учитывать множество факторов. Эта предпосылка заложила основу теории ожиданий, которая основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное необходимое условие мотивации человека на достижение определенной цели.

Человек должен ожидать, что выбранный им вариант поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Таким образом, ожидания можно рассматривать как оценку личностью вероятности определенного события. Например, ожидание карьерного роста заставить служащего более усердно работать.

В. Врум разработал теорию «валентности-инструментальности-ожидания». Валентность ученый рассматривал как эквивалент ценности; инструментальность - как убежденность в том, что если сделать одно, это приведет к другому; ожидание – как надежду на то, что усилие приведет к какому-то результату.

Врум выделял несколько типов ожидания. Во-первых, ожидание результата от приложенных усилий. Во-вторых, ожидание вознаграждения за достижение определенных результатов. В-третьих, ожидание определенной ценности вознаграждения (см. Рисунок 2).

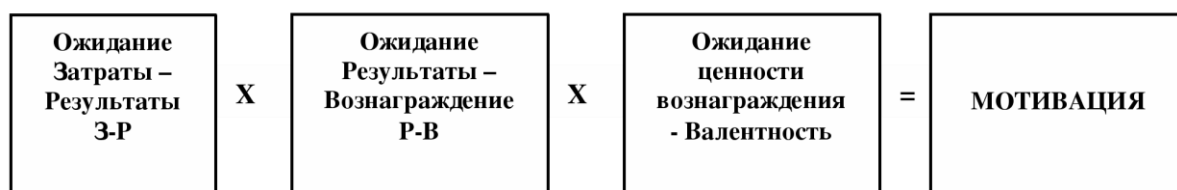


Рисунок 2 - Модель мотивации В. Врума

Источник: [32]

По мнению Врума, работник в определении соотношения результатов деятельности с получаемой выгодой использует свой прошлый опыт. Внутренняя мотивация возникает при «явно ощутимых и применимых отношениях между показателями работы и последствиями, и эти последствия могут рассматриваться как средство удовлетворения потребностей». Это показывает, что материальная мотивация работает только в том случае, если между трудозатратами и вознаграждением существует четкая связь, а «ценность получаемой награды стоит тех усилий» [32].

Если применить теорию ожиданий на практике, то желательно размер вознаграждения согласовывать с подчиненными в целях достижения консенсуса и

получения максимального эффекта. Перед подчиненными должны ставиться реалистичные задачи – объем работы должен соответствовать опыту и квалификации служащего. Важно выбирать высокий, но при этом реалистичный уровень результативности. Также важным является определение полномочий или свободы подчиненных для решения поставленной задачи. Излишний контроль и размывание ответственности могут стать демонизирующими факторами.

1.3.2 Концепция справедливости

Еще одной концепцией, заслуживающей внимание в рамках рассмотрения теоретических предпосылок мотивации служащих, является концепция справедливости.

Теория справедливости (равенства) предложена в 1963 году американским психологом Джоном Стейси Адамсом (John Stacey Adams). Она основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу.

Данная концепция предусматривает, что взаимодействие между работодателем и работником происходит по принципу экономического обмена. Под «входом» понимается приход работника в организацию, посредством человеческого капитала которого повышается результативность предприятия. «Выходом» является предоставление работнику вознаграждения, безопасности и удовлетворенности. Мотивация работника повышается только в том случае, если «входы» и «выходы» равноценны, а также справедливы. Только в этом случае работник будет полностью выкладываться на работе с целью получения соответствующей отдачи.

Адамс выделял две тесно связанные друг с другом формы справедливости: распределительную и процедурную. Первая связана с тем, что вознаграждение определяется беспристрастно, с учетом внесенного вклада. Вторая основывается на справедливости внутриорганизационных процедур (оценке деятельности, продвижении и т.д.) [32].

Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость.

– Снижение трудовых затрат – человек начинает меньше работать, если он считает несправедливым оплату труда.

- Требование увеличения заработка – восстановление справедливости.
- Снижение самооценки, что также ведет к снижению эффективности работы сотрудника.
- Попытки изменить организационную структуру с целью пересмотра оплаты и нагрузок. Например, через забастовки, коллективные жалобы и т.д.
- Так как теория справедливости построена на сравнении себя с другими, то в случае, если сотрудник рассчитывает на более высокую зарплату и ему отказывают в этом, то для собственного успокоения он выбирает другой объект для сравнения. Однако это также влияет на снижение самооценки и демотивирует служащего, претендующего на увеличение благосостояния.
- Увольнение или попытка уйти в другое подразделение.

Теорию справедливости на практике реалистично воплотить в жизнь в организациях с открытой системой оплаты труда, при которой сотрудники понимают условия и факторы, при которых увеличивается заработная плата. В этом случае перед руководством стоит задача разъяснения вклада рабочих в общую работу компании и определение факторов, влияющих на размер вознаграждения. При такой системе самих подчиненных больше волнует не размер зарплаты, а соотношение ее с зарплатой коллег. Теория мотивации полезна для организаций, в которых финансовые ресурсы ограничены и результаты труда можно посчитать количественно и оценить качественно. Важным считается соответствие жалования самооценки подчиненного. Если вознаграждение будет недостаточным, то производительность труда, скорее всего, не изменится.

1.3.3 Модель Портера-Лоулера

Смежной концепцией между теорией справедливости С. Адамса и теорией ожиданий В. Врума является концепция Л. Портера и Э. Лоулера [33].

В конце 60-х годов прошлого века выявили два фактора, которые влияют на усилия, вкладываемые работниками в свою деятельность:

- ценность наград для индивида: удовлетворяют ли награды потребностям в безопасности, уважении, самореализации, справедливости;
- ожидание вознаграждения за усилия.

По мнению исследователей, индивид тем больше прикладывает усилий, чем выше ценность награды, а также вероятность получения вознаграждения. Но сразу же возникает проблема – для достижения определенного результата нужны не только усилия и определенные действия, но и их эффективность. Поэтому Портер и Лоуер добавили еще две переменные, определяющие эффективность деятельности (см. Рисунок 3):

- способности, под которыми понимаются квалификация работника, определенные навыки, способность внедрять ноу-хау;
- восприятие собственной роли, то есть работник должен четко понимать, какую функцию он выполняет в организации и для чего.

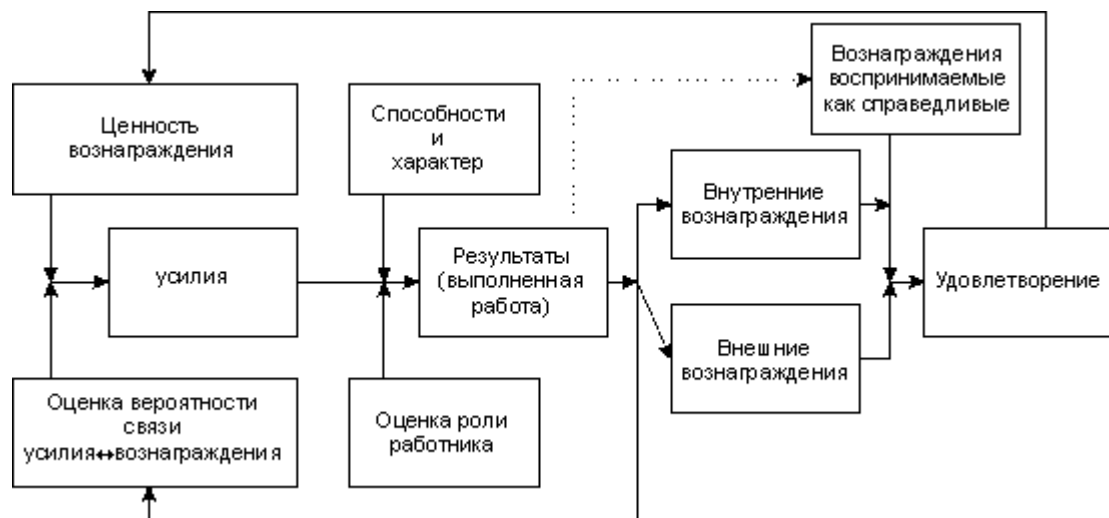


Рисунок 3 - Модель Портера-Лоулера

Источник: [33]

Наиболее важный вывод концепции Портера и Лоулера состоит в том, что хорошая результативность труда ведет к удовлетворению и высоким достижениям в будущем. До этого считалось, что высокая результативность работы – результат стимулирования. Портер и Лоулер считают наоборот, что удовлетворенность собственными результатами труда стимулируют к более эффективной работе. Хороший результат является причиной удовлетворенности, а не наоборот (удовлетворенность является следствием хорошего результата труда).

При внедрении модели Портера-Лоулера важно обеспечение наличие связи между заработной платой и достигаемыми трудовыми результатами. Сам Лоулер предложил разделить заработную плату на три части. Первая часть – фиксированная, выплачивается за выполнение должностных обязанностей, сотрудники с аналогичным функционалом должны получать примерно одинаковое вознаграждение. Вторая часть – учитывает стаж и стоимость жилья. Третья часть зарплаты отражает достигнутые результаты в предшествующий период. Таким образом, вознаграждение меняется в зависимости от изменения доли ответственности, результатов, стажа, роста стоимости жилья.

1.3.4 Теория постановки целей Локка

Основоположником теории постановки целей считается американский психолог Эдвин Локк (Edwin Locke). Однако корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки Ф. Тейлора (20-е годы XX ст.), П. Дракера (50-е годы), Д. Мак-Грегора (60-е годы). Значительный вклад в разработку этой теории внесли ученые Т. Раен и Г. Латэм.

Локк исходит из предпосылки, что постановка труднодостижимых целей приводит к высокой результативности работы, поскольку для решения сложной задачи служащие мобилизуют максимальные усилия. То есть, чем труднее цель, тем выше производительность.

Однако крайне существенным фактором является принятие служащими поставленных целей. Определенной гарантией того, что поставленные цели будут приняты сотрудниками, является привлечение подчиненных к выработке целевых показателей, планов. То есть, эффективно снижается, если цель поставлена сверху руководством без непосредственного участия подчиненных [34].

Локк считает, что эффективность работы индивида повышается по мере усложнения цели (при условии, что индивид привержен цели и способен ее добиться). У индивидов, которые не привержены трудным целям, результативность снижается либо она невысока

Таким образом, на готовность человека прилагать усилия к достижению поставленных целей влияет четыре характеристики цели: сложности, специфичности, приемлемости, приверженности им.

Процесс постановки целей можно свести к следующему:

- оценка ресурсов для достижения поставленных целей: организационных, людских, финансовых;
- подчеркивание сложности, специфичности поставленных целей;
- вовлечение подчиненных в процесс обсуждения целевых ориентиров;
- оценка приверженности трудового коллектива к поставленным целям;
- распределение обязанностей среди подчиненных в зависимости от степени приверженности целям;
- корректировка целей;
- анализ достижений целей, оценка результатов работы.

В 1990 в своей совместной статье Локк и Латем [35] описали трудности, с которыми могут столкнуться менеджеры при постановке целей: психологические различия сотрудников, оценка среды и т.д. Также они сформулировали четкие рекомендации по преодолению этих потенциальных трудностей — совершенствование коммуникаций, систем вознаграждений и выработка конкретных образцов/стандартов поведения.

Важное значение в процессе постановки целей и задач имеет соразмерность ожидаемых результатов труда и возможностями служащими. Так, неадекватные цели (относительно потенциальных возможностей сотрудников) демотивируют служащих. В соответствии с социально-когнитивной теорией, мотивация сотрудников зависит от их собственной оценки выполненной работы [36].

Таким образом, переоценка возможностей служащих может привести к неудовлетворенности промежуточными результатами, которые будут расходиться с плановыми показателями, что отрицательно скажется на мотивации. Человек не будет прилагать лишних усилий, если они покажутся ему все более и более бесполезным. Уверенность же в собственных силах, напротив, вскрывает потенциал возможностей сотрудников, необходимых для достижения поставленных целей [37], [38], [39].

1.3.5 Модель саморегуляции Канфера

На Западе широкое распространение получила модель саморегуляции Канфера [40].

Суть модели сводится к тому, что человек сам оценивает свой потенциал и результаты работы. Цикл саморегуляции включается в то время, когда действие прерывается вследствие возникновения препятствий или, когда не достигается нужный результат.

Цикл саморегуляции Канфера включает три фазы. Первая фаза — самонаблюдение: субъект регистрирует свое поведение. Вторая фаза — самооценивание: происходит сравнение результатов самонаблюдения с имеющимся стандартом, связанным с уровнем притязаний. При этом выявляются отклонения по величине и направлению, и субъект пытается оценить, в какой мере он может повлиять на изменение ситуации. Третья фаза — подведение итогов: осуществляется либо позитивное самоподкрепление при достижении желаемого результата, либо негативное самоподкрепление, если цель не достигнута [41].

Реализовать концепцию целеполагания поможет участие подчиненных в процессе обсуждения планов и стратегий развития. В этом случае, у служащих возникнет чувство сопричастности к будущему компании и появится чувство ответственности за конечный результат. Между тем, в силу психологических и квалификационных различий служащих важно разрабатывать различные целевые ориентиры. Например, четкая и понятная цель важна для людей с небольшим опытом работы. Более сложные и размытые цели будут приемлемы для творческих людей и служащих, наделенные большой долей ответственности. Поэтому при постановке должны учитываться все факторы.

Также стоит учитывать сочетание между целями для отдельного служащего и целями группы. Например, постановка индивидуальных задач создает условия конкуренции между служащими, но ослабляет синергетический эффект от групповой работы. И наоборот, постановка целей перед группами увеличивает конкуренцию в межгрупповом взаимодействии и снижает индивидуальную отдачу от сотрудников.

Прикладным воплощением теории целеполагания является система управления по целям или MBO (management by objectives), которая также является

распространенным инструментом планирования, контроля, функционировании организации. Управленческий процесс по системе МВО начинается с постановки целей и заканчивается их реализацией. С помощью этой системы обеспечивает понимание персоналом задач, целей организации, определяются компетенции, ответственность, степень свободы при решении поставленных задач.

Система управления по целям предполагает постановку конкретной задачи с соблюдением баланса между трудностью и приемлемостью. При большей эффективности к набору задач необходимо прилагать план действий – пути их решения.

Подчиненные должны получать обратную связь и оценку своей деятельности со сторон руководства. Оценка результатов работы должна выполнять функцию мониторинга, а не контроля подчиненных. То есть, должны фиксироваться причины, по которым цели были не достигнуты или достигнуты, корректироваться дальнейшая работа. Подобный мониторинг не должен влечь за цель наказания или поощрения сотрудников. Кроме того, периодический мониторинг необходим для адаптации работы системы к изменяющимся внешним условиям и приоритетам.

Управление по целям позволяет привязывать работу к стратегическому планированию и дает возможность быстро реагировать на изменение внешней конъюнктуры. Производительность труда повышается за счет постановки конкретных целей и предоставления подчиненным большей самостоятельности в решении задач, а также предоставления обширной информации о глобальных целях ведомства/компании и определение вклада подчиненных в их достижении.

1.4 Выводы

Далее представлена Таблица 3, в которой отражена сущность каждой из рассмотренных выше теорий мотивации, а также приведены «слабые места» данных концепций.

Таблица 3 - Сравнительный анализ теорий мотивации

Название теории	Сущность	Слабые места
Содержательные теории		
Иерархия потребностей А. Маслоу	потребности человека формируют некую иерархию, причем «любой человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь вверх по иерархии, причем система приоритетов устраняет конфликты между мотивами»	теория является непригодной для решения практических задач, так как невозможно безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом; из поведения не всегда возможно вывести логически мотив ввиду отсутствия между ними однозначного соответствия; по теории чувство долга принадлежит высшему уровню иерархии, тогда как не учитывается тот факт, что есть люди, способные умереть ради долга
Теория МакКлеланда Д. «Потребность во власти, успехе и аффилиации»	В основе теории лежит не то, как человек действует, а то, как человек мыслит	МакКлеланд использует слишком упрощенную классификацию мотивов, а метод исследования постоянно подвергается критике
Двухфакторная модель Ф. Герцберга	В рамках теории выделяются две группы побудительных мотивов – гигиенические (психологические, создающие настрой на труд) и мотивационные	Основным недостатком данной теории является отсутствие подтверждения связи между факторами, приносящими удовольствие, и ростом производительности труда
Процессуальные теории		
Теория ожиданий В. Врума	Мотивация работника определяется осмыслением трех зависимостей: соотношение затрат труда и результата труда; соотношение результата труда и размера вознаграждения; соотношение ожидаемого	Не учитывает субъективность оценок работника

	вознаграждения и ценности такого вознаграждения	
Теория справедливости	Работник при формировании своей мотивации исходит из субъективной оценки на основе следующих сопоставлений: – размера ожидаемого вознаграждения; – адекватные затраты труда другого человека и соответствующее им фактическое вознаграждение; – сопоставление ожидаемого вознаграждения за собственный труд с вознаграждением других людей за аналогичный труд.	

В последнее время ввиду того, что знания о факторах развития и последствиях негативных феноменов не представляют полной картины психической деятельности человека, возрастает интерес к его сильным сторонам и благоприятным эмоциональным состояниям.

В психологии выделилось отдельное направление – позитивная психология, которая изучает положительные аспекты психики человека. Тогда как исследования в рамках классической психологии направлены на исследование проблем и патологий, позитивная психология изучает факторы, способствующие достижению

состояния счастья - доверие, оптимизм, солидарность и т.п., а также пытается выявить природные способности человека, которые будут способствовать повышению удовлетворенностью опытом жизни.

Впервые термин «позитивная психология» ввел А. Маслоу в своей книге «Мотивация и личность». Маслоу наряду с другими представителями гуманистической психологии обращал внимание на то, что необходимо, прежде всего, стимулировать психическое здоровье человека, а не лечить болезни и патологии [23].

Среди современных исследователей данной проблематикой занимаются Михай Чиксентмихайи, Джон Хайдт, Дэниел Гильберт, Эд Динер, Чарльз Снайдер и др. В частности, М. Чиксентмихайи ввел термин «поток». В своей работе «Flow: The Psychology of Optimal Experience» М. Чиксентмихайи приводит теорию, согласно которой человек наиболее счастлив во время пребывания в особом потоковом состоянии – напоминающем «дзэн», то есть состояние полного единения с деятельностью и ситуацией. Состояние потока представляет собой оптимальное состояние внутренней мотивации – состояния, когда человек полностью включен в то, что он делает. Возникает ощущение свободы, радости, полного удовлетворения, мастерства, причем наряду с этим некоторые потребности, в том числе и базовые, игнорируются – человек забывает о времени, голоде, своей социальной роли и т.д. [42].

Ряд авторов [43], [44] предполагают, что позитивные аспекты преобладают в деятельности работников любых профессий, при этом работники испытывают удовлетворенность, а не стресс и профессиональное выгорание. Большинство работ в данной сфере изучают факторы и последствия профессионального выгорания, тогда как позитивные состояния и установки работников практически не рассматриваются.

Наряду с термином «поток» применяется менее радикальный термин «увлеченность работой» (work engagement). Так некоторые исследователи [45], [46] рассматривают увлеченность работой как самостоятельное явление, а не как противоположный феномен выгоранию. В данном контексте увлеченность работой рассматривается как позитивное явление, приносящее удовлетворение и характеризующееся энергичностью, энтузиазмом и поглощенностью.

В некоторых работах [47], [48] рассматривается предположение существования биполярной шкалы, один из полюсов которой является выгоранием, а другой – увлеченностью работой. Тем самым увлеченность работой представляется самостоятельным явлением, имеющим отрицательную связь с выгоранием.

Также существует мнение, что между увлеченностью работой и выгоранием существует взаимосвязь, так как многие «выгоревшие» работники вначале были увлечены работой, проявляли инициативу и энтузиазм. Сторонники данной теории рассматривают увлеченность работой как начальный этап процесса выгорания. Ввиду чрезмерно положительной установки в отношении труда не связанные с работой интересы и потребности со временем ограничиваются, что в дальнейшем вызывает снижение энергичности человека, развитие усталости, выгорание. Недостатком данной теории является отсутствие эмпирических доказательств, а также тот факт, что увлеченность работой не рассматривается как самостоятельное явление [49].

На практике довольно часто встречается трансформация состояния увлеченности работника в состояние выгорания. Многие теории начальный этап выгорания рассматривают как чрезмерно положительную установку относительно работы. На данном этапе профессиональная деятельность для человека является главной ценностью и смыслом жизни, работник в этот период наиболее активно вовлечен в процессы, происходящие в организации. Однако со временем сильная зависимость от работы вызывает перенапряжение, истощение ресурсов, разочарование и снижение интереса к работе, другими словами, формируется полное выгорание [50].

Были сформированы две противоположные концепции. Согласно одной, всех работников можно разделить на четыре типа – «увлеченный», «умеренный», «неувлеченный» и «выгорающий» [51]. Вторая концепция предполагает, что один и тот же человек сначала «загорается», затем «горит» (находится в состоянии потока), и впоследствии «выгорает». Как заметил М. Буриш, «тот, кто выгорает, когда-то должен был загореться» [52].

Анализ данных процессов и состояние работников рассматриваются в теориях личности, в основе которых заложен принцип различия между ядром и периферией личности. Ядро личности представляет собой набор общих черт,

которые не претерпевают изменений в течение всей жизни и принципиальным образом влияют на все аспекты поведения. Периферия личности представляет собой набор неврожденных атрибутов, которые накапливаются в течение жизни человека вместе с опытом и оказывают слабое влияние на человека. Во всех теориях личности между ядром и периферией существует связь, которая осуществляется посредством развития [53].

Карпенко М.П. разработал систему координат для ядра личности, которая представляется как «вигоросность – анергетичность» [54]. Данная система переключается с системой, разработанной Л. Гумилевым «пассионарность – аттрактивность» (графически была представлена К.П. Ивановым), включающую элементы коллективно-подсознательного [55].

Одним из важных вопросов является выявление мотивов поступления или пребывания человека на гражданской службе. Наряду с теориями рационального и общественного выбора была разработана концепция мотивации публичного служения (public service motivation). Дж. Перри в рамках данной концепции разработал шкалу измерения мотивации публичного служения, а также подготовил теоретическую базу для ее изучения. Под публичной мотивацией Перри понимал «индивидуальную предрасположенность к реагированию на мотивы, заложенные главным образом (или исключительно) в публичных институтах». К настоящему времени не было сформировано единого определения данному типу мотивации. Так Брюер и Селден рассматривают мотивацию публичного служения как побуждающую силу, направленную на служение обществу, и выносящую на первый план исключительно интересы общества [56]. Тогда как Тэйни и Штайнбауер под мотивацией публичного служения понимают общее альтруистическое действие, направленное на служение интересам группы людей, штата, государства или всего человечества.

Большинство существующих теорий мотивации могут быть реализованы только в частном секторе, в котором возможно измерить результаты труда, четко определить цели организации и т.д. Тогда как особенность системы государственной службы состоит в том, что не всегда возможно измерить и дать четкую оценку результатам деятельности государственного служащего.

Далее рассмотрим мотивацию государственных госслужащих в разрезе различных научных школ управления.

Ф. Тейлор с целью формирования эффективной организации труда определил целесообразность систематического использования мотивации. По мнению ученого, работника необходимо заинтересовать в увеличении своей производительности. Тейлор предложил привязать материальное вознаграждение к эффективности деятельности, то есть чем выше производительность труда, тем выше вознаграждение.

По мнению ученого, если определенное количество работников каждый день выполняют однородную работу и получают за нее одинаковое вознаграждение, то со временем наилучшие работники начинают замедлять свою производительность труда до уровня наименее производительных.

В рамках теории «научного управления» Тейлора, денежный стимул рассматривался как самый естественный в мире, тогда как мотивация поведения работника не учитывалась [13].

Взяв за основу работу политэкономов XVIII-XIX веков Тейлор разработал концепцию «экономического человека», причем все формы коллективного стимулирования отбрасывались. Тейлор утверждал, что «при научном управлении мы имеем дело с отдельными рабочими, а не с бригадой». Главной целью Тейлор ставил увеличение производительности труда путем принятия конкретных решений, направленных на рациональное использование труда рабочих и средств производства, введения строгого регламента на применение материалов и инструментов, стандартизации инструментов, рабочих операций. Исследователь предлагал организовывать точный учет рабочего времени, осуществлять мониторинг трудовых операций путем разложения их на составные элементы и хронометраж, а также устанавливать контроль за каждой операцией [13].

Представитель школы административного управления А. Файоль [57] обосновал универсальность следующих принципов управления: разделение труда, единоначалие, стабильность, поощрение инициативы, поддержка дисциплины и др.

Файоль полагал, что верность работника организации определяется уровнем вознаграждения, а также созданием корпоративного духа и формирования у

работника чувства причастности к одной команде. Наряду с этим повысить эффективность производства возможно за счет совершенствования приспособлений труда и операций.

Школа человеческих отношений впервые стала рассматривать человека как ключевой компонент любой организации, а не как источник помех.

Фоллет М.П. выявила психологические факторы, которые влияют на удовлетворенность работника своей деятельностью. Фоллет полагала, если в организации создать атмосферу, способствующую работникам самим принимать решения о выполнении приказов, то они будут принимать участие в управлении. Следовательно, руководитель должен стремиться развивать у работников наряду с индивидуальной коллективную ответственность, которая является одной из выполняемых ими функций. В организации, по мнению Фоллет, должна быть создана атмосфера «подлинной общности интересов», направленная на максимизацию вкладов всех работников в деятельность организации [58].

Другой представитель школы человеческих отношений Э. Мэйо выявил, что социально-психологические факторы оказывают более сильное влияние на производительность труда по сравнению с физическими (такими как перерывы, оборудование, освещение, оплата и др.). Исследователь считал, что мотивация будет эффективна только в том случае, если каждый работник будет восприниматься как личность, а не «винтик». Однако, как показывают исследования, производительность труда не возрастает при формировании между сотрудниками всех уровней организации хороших отношений [58].

Несмотря на то, что удовлетворенность работника своей деятельностью не повышает производительность, все-таки она позволяет удержать его в организации и снизить абсентеизм [58].

Список использованных источников

- 1 Васильева, Е.И. Сравнительный анализ стимулирования государственных служащих: актуальный зарубежный опыт для российской практики // Научный вестник, № 2, 2008.
- 2 Balk, W.L. Why Don't Public Administrators Take Productivity More Seriously? // Public Personnel Management, Jul/Aug74, Vol. 3, №4, 1974. pp. 318-324.
- 3 Behn, R.D. The Big Questions of Public Management // Public Administration Review, Vol. 55, № 4, 1995. pp. 313-324.
- 4 Perry, J.L., Porter, L.W. Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations // The Academy of Management Review, Vol. 7, №. 1, 1982. pp. 89-98.
- 5 Rainey, H.G., Steinbauer P. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations // Journal of Public Administration Research and Theory, № 9 (1):1, 1999. С. 32.
- 6 Rousseau, D.M. Changing the deal while keeping the people // Academy of Management Executive, №10, 1996. pp. 50-59.
- 7 Rainey, H.G. Work Motivation, in R.T. Golembiewski (ed.) // Handbook of Organizational Behavior, 1993. pp.19-39.
- 8 Маклаков, А.Г. Общая психология. – Спб.: Питер, 2003. 592 с.
- 9 Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента // 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 672 с.
- 10 Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2004. 296 с.
- 11 Мотивация государственных гражданских служащих: проблемы и пути решения // Управление Минюста России по Тюменской области // URL: <http://to72.minjust.ru/node/2795>.
- 12 Здравомыслов, А.Г., Ядов, В.А. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. - М.: Аспект Пресс, 2003. 485 с.

- 13 Taylor F.W. The Principles of Scientific Management // The early sociology of Management and organization, Vol. I., 1911.
- 14 Тейлор, Ф.У. Гуманитарная энциклопедия // Центр гуманитарных технологий, 2012 // URL: <http://gtmarket.ru/personnels/frederick-taylor/info>.
- 15 Eliot, M. The Human Problems of an Industrial Civilization // The early sociology of Management and organization, Vol. VI., 2003.
- 16 Сладкевич, В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. - К.: МАУП, 2001. 168 с.
- 17 Дафт, Р. Менеджмент. 6-е изд. // Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. 864 с.
- 18 Лютенс Фр. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999. 490 с.
- 19 Mitchell, T.R. Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, The Academy of Management Review, Vol. 7, №1, 1982. P.80-88.
- 20 Ahlstrom, D., Bruton, G.D. International Management: Strategy and Culture in the Emerging World // South-Western Cengage Learning, 2009.
- 21 Чекмарев, О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. 343 с.
- 22 Макклелланд К. Мотивация человека. – СПб.: ПИТЕР, 2007. 672 с.
- 23 Мотивация и личность / Абрахам Маслоу; [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина]. - 3-е изд. Москва [и др.]: Питер, 2014. 399 с.
- 24 Сьюзен, Д. Почему пирамида Маслоу не всегда работает? // Harvard business Review. 2014 // URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14152/#ixzz3ydbwrwhbc>.
- 25 Herzberg F. Work and the Nature Man. // N.Y., 1966. 168 с.
- 26 Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер с англ. – СПб: Издательство «Питер», 1999. 816 с.
- 27 Covey, S.R. The 7 Habits of Highly Effective People // A Fireside Book, 1990.

- 28 McClelland, D. The Achieving Society // N.Y.: Princeton, 1961.
- 29 Atkinson, J. Manpower Strategies for Flexible rganizations // Personnel Management, 16, 1984. P. 28-31.
- 30 Paul, R. Lawrence and Nitin Nohria Driven: How Human Nature Shapes Our Choices // Jossey-Bass, September, 2002. 352 p.
- 31 Левин, К. Топология и теория поля // Хрестоматия по истории психологии (период открытого кризиса: начало 10-х - середина 30-х годов XX века). - М.: Изд-во МГУ, 1980. 296 с.
- 32 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордвина. – СПб.: Питер, 2009. 255 с.
- 33 Porter, L. W., Lawler, E. E. Managerial attitudes and performance // Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin, 1968.
- 34 Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Д. Х. Организации. Поведение. Структура. Процессы. -М., «Инфра-М», 2000. 182 с.
- 35 Locke, E. A., Latham, G. P. A theory of goal setting and task performance // Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.
- 36 Bandura, A. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1988. Organizational applications of social cognitive theory. Australian Journal of Management, №13 (2), 1986. pp. 275-302.
- 37 Bandura, A. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory // Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
- 38 Bandura, A. Organizational applications of social cognitive theory. Australian Journal of Management №13 (2), 1988. pp. 275-302.
- 39 Earley, P. C., Lituchy T.R. Delineating goal and efficacy effects: A test of three models // Journal of Applied Psychology, №76, 1991. pp. 81-88.
- 40 Kanfer, R. Motivation theory and industrial and organizational psychology // In Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd ed., vol. 1, ed., 1990.
- 41 Ильин, Е.П. Психология воли. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2009. 368 с.

- 42 Csikszentmihalyi, M. Flow: The Psychology of Optimal Experience // New York: Harper and Row, 1990.
- 43 Hakanen, J., Bakker A., Schaufeli W . Burnout and work engagement among teachers // Journal of School Psychology, V. 43, 2006. pp. 495-513.
- 44 Miquelon, P., Vallerand R., Grouzet F., Gardinal G. Perfectionism, academic otivation, and psychological adjustment: An integrative model // Personality and Social Psychology Bulletin, V. 31, 2005. pp. 913-924.
- 45 Schaufeli, W ., Martinez I., Marques Pinto A., Salanova M., Bakker A. Burnout and engagement in university students: A cross-national study // Journal of Cross-Cultural Psychology, V. 33 (5), 2002. pp. 464-481.
- 46 Zellars, K., Perrewe, P., Hochwarter, W. Burnout in health care: The role of the five factors of personality // Journal of Applied Social Psychology, V. 30, 2000. pp. 1570-1598.
- 47 Schaufeli, W., Bakker, A. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study // Journal of Organizational Behavior, V. 25 (3), 2004. pp. 293-315.
- 48 Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma V., Bakker A. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach // Journal of Happiness Studies, V. 3, 2002. pp. 71-92.
- 49 Гринберг, Дж. Управление стрессом // СПб.: Питер, 2004. 496 с.
- 50 Осик, Ю.И., Нурмагамбетова, Н.А., Жарылкасынова, А.К. Мотивация к деятельности в контексте теорий «потока» и «выгорания» // Международный журнал экспериментального образования, №10, 2013. с. 435.
- 51 Полунина, О.В. Взаимосвязь увлеченности работой и профессионального выгорания. Дис. канд. психол.наук. – М., 2009.
- 52 Burisch, M. A longitudinal study of burnout: the relative importance of dispositions and experiences // Work and Stress, V.16, 2002. pp. 1-17.
- 53 Мадди, С. Теории личности. Сравнительный анализ // СПб.: Речь, 2002. 539 с.

54 Вигоросность и инновации (человеческий фактор как основа модернизации) / Под ред. Карпенко М.П. – М.: Изд-во СГУ, 2011. 242 с.

55 Гумилев Л.Н. Конец и вновь начало. Дата обращения: май 2015 // URL: <http://gumilevica.kulichki.net/fund/fund03.htm>.

56 Brewer, G.A., Selden, S.C. Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. In : Journal of public administration research and theory, Vol. 8 (3), 1998. pp. 413-439.

57 Fayol, H. Administration Industrielle et Générale, 1916 // Файоль А. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. — М., 1923.

58 Follett, M.P. The Enduring Contribution//Columbia University, p. 520-528 // URL: <https://woc.uc.pt/fpce/course/MIP/2006-2007/follett%202.pdf>.