

Сугак Ю.А.¹, Малхасян А.Е.² ©

¹Магистрант, кафедра экономики и менеджмента;

²Доцент, кафедра экономики и менеджмента.

Донской государственный технический университет (ДГТУ)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДВУХФАКТОРНОЙ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА Ф. ГЕРЦБЕРГА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В статье рассматриваются факторы мотивации Ф.Герцберга и особенности использования двухфакторной модели в современных организациях. Проводится анализ понятий приказа, просьбы, вознаграждения, обучения. Сформулированы предложения для руководителей современных предприятий в области управления персоналом.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный фактор, заработная плата, премия, карьерный рост, управление персоналом.

Keywords: motivation, motivational factor, wages, bonuses, career development, human resource management.

В 1966 г. Фредерик Герцберг опубликовал работу «Мотивация к работе», в которой предложил новую модель мотивации персонала. Он изучил множество факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников. В результате он разбил все факторы на две категории:

1) гигиенические факторы - факторы, удерживающие на работе. Это факторы, которые стимулируют вас ходить именно на эту работу и не искать другую;

2) мотивирующие факторы - факторы, непосредственно мотивирующие на достижение результатов

Гигиенические факторы по Ф. Герцбергу включают заработную плату, условия труда (удобное рабочее место, офис рядом с метро и т.п.), межличностные отношения с коллегами, начальником, подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, административная политика компании, влияние работы на личную жизнь. Как выяснил Герцберг, все эти факторы только удерживают сотрудников на работе, но не являются мотивирующими [1].

Мотивационные факторы, выделенные Ф. Герцбергом, включают достижение результата, успех, признание и одобрение результатов (со стороны руководства или других сотрудников), интересные задачи, ответственность (за выполнение этих интересных задач), продвижение по карьерной лестнице, профессиональный рост. С точки зрения Ф. Герцберга, гигиенические факторы не мотивируют сотрудников на улучшение результатов, на достижение прорывов в работе. Они влияют лишь на удовлетворенность сотрудника своей работой. Если сотрудник не удовлетворён гигиеническими факторами, то ему не хочется с утра вставать и идти на эту работу. Если удовлетворен, то он спокойно идет и работает, но это не является для него мотивацией работать лучше. Иными словами, наличие положительных гигиенических факторов влияет на то, чтобы сотрудники не искали другую работу, а продолжали работать в этой компании [1].

Изучая основные факторы производственной мотивации, он обнаружил интересный феномен – то, что нравится людям в их работе, и то, что не нравится, лежит в разных мотивационных плоскостях. Конечно, некомфортные условия труда у кого угодно могут отбить желание работать. Но оказывается, что и идеальные условия труда не гарантируют большого усердия работника. По Герцбергу, все дело в том, что людям, помимо всего этого, сегодня нужна интересная работа, сложные задачи и ощущение своей ответственности и

причастности к делу. Именно это, по его мнению, и есть основные мотивационные факторы для работника[2].

Наиболее интересным результатом исследований Герцберга было то, что он обнаружил, что в современных условиях деньги относятся к разряду «гигиенических» (т. е. жизнеобеспечивающих) факторов, а отнюдь не мотиваторов. Поэтому главный лозунг Герцберга звучит так: «Забудьте о кнуте. Забудьте о прянике. Забудьте о деньгах. Сделайте так, чтобы Вашим подчиненным было интересно работать» [1].

В подтверждение этого он по результатам своих исследований приводит, например, такой аргумент. Обследовав несколько тысяч работников американских промышленных компаний, он выявил соотношение между основными мотивационными факторами, влияющими на отношение к работе и степенью удовлетворенности этой работой, представленное в таблице 1.

Таблица 1

Мотивационные факторы согласно модели Ф.Герцберга [1]

	Факторы, вызвавшие крайнюю степень неудовлетворенности работой, %	Факторы, вызвавшие большое удовлетворение от работы, %
Мотивирующие	31	81
Гигиенические	69	19

Исходя из этих данных, рассчитанных Герцбергом, суммарная картина взаимодействия мотивов и степени удовлетворенности работой (по исследованному им массиву работников) может быть представлена следующим образом:

- неудовлетворенность работой в основном определяет действие гигиенических факторов;

- удовлетворенность работой, наоборот, в основном определяет действие стимулирующих факторов, действие же гигиенических факторов на удовлетворенность работой гораздо ниже.

Результаты этого исследования показывают, как важно руководителям видеть в своей организации не только мотивационные факторы, но и факторы, которые могут вызвать неудовлетворенность сотрудников своей работой и ее условиями.

Каждый руководитель мечтает о быстродействующей и удобной в использовании мотивационной системе, однако зачастую проблемой является выбор самого надежного пути мотивирования, которыми могут быть просьба, приказ, вознаграждение, обучение. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Например, просьба – самый быстрый и простой, но не всегда эффективный способ. Несложным является и издание приказа, но это тоже не гарантирует должного реагирования подчиненных. Вознаграждение при своей большей эффективности, чем просьба или приказ требует разработки действенной системы стимулирования, то есть дополнительных затрат. Обучение требует еще больших расходов и имеет большой временной лаг.

Существует такой универсальный способ управления, как «руководящий пинок». Многие руководители (особенно в наших условиях, учитывая российский хозяйственный менталитет) считают, что это весьма убедительный способ заставить работника сделать то, что нужно этому руководителю. Если вернуться к схеме Герцберга, то руководящий пинок – это профилактические (по его определению) факторы, то есть внешние по отношению к работе: политика компании и методы руководства, контроль, отношения в коллективе, условия работы, заработная плата и другие [3].

Факторы роста, или стимулирующие (мотивационные) факторы, по Герцбергу, напрямую связаны с работой. К ним относятся достижение, признание, сама работа,

ответственность, профессиональный рост, карьера. Эти факторы являются главным источником удовлетворенности, а неудовлетворенность работой порождается как раз «руководящим пинком», а также другими профилактическими факторами.

Мотивационные факторы (внутренние) вызывают чувство удовлетворения работой. Это внутренние факторы удовлетворенности, направленные на успех, достижение цели, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста, сама работа (насколько она интересна, содержательна). Они отвечают за повышение мотивации или удовлетворенности сотрудников. Их отсутствие не вызывает чувства неудовлетворенности. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение.

Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. При применении теории Герцберга на практике установлено, что чаще всего в организациях с достаточно высоким уровнем образования и, соответственно, заработной платы, руководству необходимо быть более внимательным к своим сотрудникам, прислушиваться к их личным проблемам, чтобы обеспечить влияние других мотивационных факторов на повышение производительности труда [4]. Например, можно проводить мероприятия для создания в коллективе здорового социально-нравственный климата, который будет способствовать наибольшему удовлетворению от трудовой деятельности.

Для максимально эффективного использования теории Ф. Герцберга на практике каждой организации нужно разработать собственный перечень гигиенических факторов и факторов мотивации, при этом нужно предоставить возможность сотрудникам организации самим определить и указать то, что они предпочитают.

Литература

1. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Шрепберг, Б. Моснер, Б. Снидерман. - М: Вершина, 2007
2. Глызина М.П. Современный менеджмент. Учебное пособие / М.П. Глызина, Е.А. Иванова, Л.И. Дуброва, А.А. Резванов – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
3. Пугачева В.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. - М: Гардарики, 2008.
4. Бучкова А.А., Угримова С.Н. Методы оценки эффективности системы мотивации в современных условиях // Вопросы экономики и управления: Материалы студ. междунар. науч.-практ.конф. 14-15 октября 2015 г. , ДГТУ. - г.Ростов-на-Дону, 2015, с.23-28.