

Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере

© А.И. Сошникова, А.А. Александров

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 105005, Россия

Рассмотрена двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга как инструмент эффективного управления человеческой деятельностью, а также его применение на примере промышленного предприятия. Описаны основные положения данной модели, характеризующей структуру потребностей персонала, их взаимосвязи с процессами побуждения персонала к деятельности в целях достижения требуемого результата. Исследованы основные факторы мотивации и их влияние на трудовую деятельность. Проведена оценка влияния гигиенических и мотивационных факторов на персонал промышленного предприятия до и после организационных изменений с использованием метода экспертных оценок.

Ключевые слова: мотивация, персонал, мотивационные факторы, гигиенические факторы, потребности, управленческая деятельность, продуктивность персонала, инструмент управления

Смыслом существования любого социально-экономического объекта является достижение определенных целей и результатов. Степень их реализации — это показатель эффективности использования всех ресурсов предприятия, в том числе и человеческих [1–3].

В настоящее время человек — самый важный ресурс любого предприятия, способный обеспечить его успешное существование [2]. От грамотной управленческой деятельности, осуществляемой менеджерами, зависят эффективность и результативность работы самих сотрудников. Однако далеко не все руководители понимают, как сложно управлять данным ресурсом и что необходимо для полного раскрытия его потенциала. Путь к продуктивности и результативности работы персонала лежит через понимание его мотивации. Зная, какие факторы влияют на человека и могут побудить его к деятельности, можно составить систему методов и инструментов управления его профессиональной деятельностью. Теории мотивации к работе можно классифицировать на две группы: содержания и процесса [4]. Теории содержания делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения [5, 6]. Теории процесса пытаются выявить процесс, который приводит к конкретному поведению человека [7–9].

Для исследования мотивационной сферы промышленного предприятия используем двухфакторную модель мотивации Ф. Герцберга [10–12]. Она относится к группе содержания.

Герцберг разработал модель, в которой выделил две основные группы факторов: мотивационные и гигиенические. Он пришел к выводу, что его модель базируется на двух основных положениях:

1) существуют условия, которые создают высокий уровень мотивации, но при их отсутствии неудовольствие не возникает. Это мотивационные факторы;

2) отсутствие некоторых трудовых условий приводит к неудовольствию, а их наличие не создает сильной мотивации. Это гигиенические факторы, или условия труда.

Мотивационные факторы непосредственно связаны с сущностью самой деятельности, способствуют повышению уровня удовлетворенности деятельностью и повышению результативности работы сотрудника. Гигиенические факторы сами по себе не могут мотивировать человека или вызывать чувство полной удовлетворенности, однако их отсутствие способно привести к полной неудовлетворенности. Благодаря наличию гигиенических факторов можно предупредить появление неудовлетворенности, раздражения или недовольства у сотрудников предприятия.

К мотивационным факторам относятся:

- успех в работе;
- продвижение по службе;
- признание и одобрение результатов со стороны коллег и начальства;
- профессиональный и творческий рост;
- возможность самореализации;
- стабильная работа.

Гигиенические факторы в целом влияют на здоровье сотрудника, его эмоциональное состояние. К таким факторам относятся:

- политика предприятия и руководства;
- условия и режим работы;
- уровень зарплаты;
- межличностные отношения с начальством и коллегами;
- чувство значимости;
- дополнительные льготы;
- сверхурочная работа;
- способ управления;
- отсутствие обратной связи, т. е. незнание результатов своего труда работником;
- влияние работы на личную жизнь.

Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работника недовольства руководителю основное внимание необходимо уделить тем факторам, которые вызывают недовольство, и делать все для его

устранения. После этого сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивационных факторов и стараться достичь высоких результатов работы через механизм получения работником состояния удовлетворенности [13].

Если разделить факторы на две группы, видно, что к факторам мотивации относятся именно те, которые способствуют самореализации человека: достижение успеха в работе, творческий рост, признание со стороны руководства и коллег и т. д.

Рассмотрим применение описанной модели мотивации на примере промышленного предприятия. Для выявления факторов, наиболее воздействующих на персонал, в исследовании был использован метод экспертных оценок, результаты которого представлены в табл. 1 и 2. Пять экспертов оценивали влияние факторов по пятибалльной шкале: от 0 — не имеет влияния до 5 — имеет высокую степень влияния, с шагом 0,5. При использовании данного метода в качестве коллективной экспертной оценки выступает среднее арифметическое всех оценок, рассчитанное по формуле [14]:

$$X_{\text{ср}} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_n}{m},$$

где X_1, X_2, X_3, X_n — оценки n экспертов; m — число экспертных оценок.

Таблица 1

Экспертные оценки влияния гигиенических факторов на сотрудников промышленного предприятия

Факторы	Номер эксперта					Σ	$X_{\text{ср}}$
	1	2	3	4	5		
Политика предприятия и руководства	2,5	2	3	1	1	9,5	1,9
Условия и режим работы	1,5	2	1	0,5	0,5	5,5	1,1
Зарплата	3	2,5	3,5	4	1,5	14,5	2,9
Межличностные отношения	1,5	1,5	3	2	3	11	2,2
Чувство значимости	2	1	1	2	2	8	1,6
Дополнительные льготы	2,5	1	3	2,5	2,5	11,5	2,3
Сверхурочная работа	3	1,5	1	2,5	1,5	9,5	1,9
Способ управления	1	0,5	1	0,5	0	3	0,6
Отсутствие обратной связи	2	1,5	1,5	2	0,5	7,5	1,5
Влияние работы на личную жизнь	4	1	0,5	2,5	1	9	1,8

Из предложенных факторов наибольшее влияние имеет фактор «зарплата», средняя оценка которого равна 2,9 балла (см. табл. 1). Наименьшее влияние имеет фактор «способ управления», его средняя оценка составляет 0,6 балла. Исходя из полученных данных можно сделать вывод о том, что для сотрудников, несомненно, важна зар-

плата, но не случайно данный фактор был отнесен к категории гигиенических. Это объясняется тем, что, как только увеличенные выплаты станут регулярными, они перестанут мотивировать сотрудников, после каждого повышения зарплаты сотрудники со временем будут привыкать к ее новому уровню, и, как следствие, желание повышения ее уровня будет появляться снова.

Таблица 2

Экспертные оценки влияния мотивационных факторов на сотрудников промышленного предприятия

Факторы	Номер эксперта					Σ	X _{ср}
	1	2	3	4	5		
Успех в работе	2,5	3	2	1	2	10,5	2,1
Продвижение по службе	3	2	1	4	3	13	2,6
Признание и одобрение результатов работы	2	1,5	1	2	0,5	7	1,4
Профессиональный и творческий рост	1	1,5	1,5	0,5	0,5	5	1
Возможность самореализации	0,5	1	1	0,5	1	4	0,8
Стабильная работа	4	3	3	5	4,5	19,5	3,9

По результатам, представленным в табл. 2, можно сделать вывод о том, что наиболее мотивационное воздействие имеет фактор «стабильная работа», его средняя оценка составляет 3,9 балла, наименее мотивационный является фактор «возможность самореализации», его средняя оценка — 0,8 балла. После выставления экспертами оценок по всем предложенным факторам были рассчитаны средние оценки по каждому из них. По полученным данным был проведен анализ выявленных факторов (рис. 1 и 2).

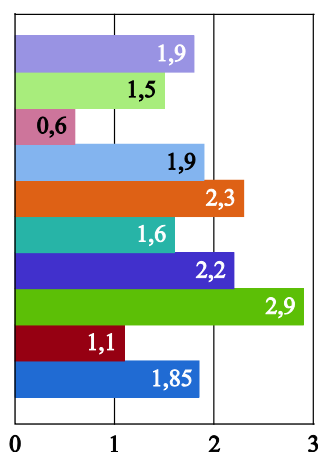
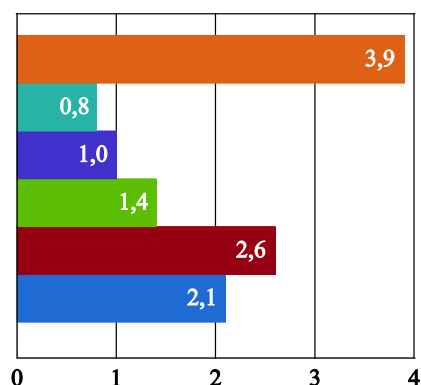


Рис. 1. Анализ влияния гигиенических факторов на сотрудников промышленного предприятия:

■ — влияние работы на личную жизнь; ■ — отсутствие обратной связи; ■ — способ управления; ■ — сверхурочная работа; ■ — дополнительные льготы; ■ — чувство значимости; ■ — межличностные отношения; ■ — зарплата; ■ — условия и режим работы; ■ — политика предприятия и руководства

Рис. 2. Влияние мотивационных факторов на сотрудников промышленного предприятия:

■ — стабильная работа; ■ — возможность самореализации; ■ — профессиональный и творческий рост; ■ — признание и одобрение результатов работы; ■ — продвижение по службе; ■ — успех в работе



Согласно графику (см. рис. 2), наиболее мотивационными являются такие факторы, как «стабильная работа» и «продвижение по службе», остальные факторы имеют достаточно незначительную долю мотивации. Среди гигиенических факторов наибольшее влияние на сотрудников предприятия оказывают такие факторы как «зарплата» и «дополнительные льготы». Наибольшее негативное влияние имеют факторы «способ управления» и «условия и режим работы». Именно на эти аспекты управления персоналом необходимо обратить внимание.

Для повышения уровня удовлетворенности персонала на промышленном предприятии было проведено несколько мероприятий:

- создание внутрикорпоративного центра подготовки и переподготовки персонала, которое позволило бы сотрудникам оценивать свои силы и возможности, а руководству — планировать кадровые перестановки;
- создание кадрового резерва на предприятии, которое повлияет на удовлетворенность персонала своей работой, в связи с тем, что будет определен карьерный рост и будущие перспективы;
- внедрение системы периодических аттестаций, которая позволит определить наиболее компетентных специалистов, обнаружит слабые места коллектива, а также покажет, каким сотрудникам и в какой области необходимо улучшить свои профессиональные навыки.

После внедрения предложенных мероприятий был повторно проведен анализ мотивации методом экспертных оценок. Были оценены изменения влияния как гигиенических факторов мотивации, так и мотивационных. Полученные результаты представлены в табл. 3 и 4.

Экспертные оценки влияния гигиенических факторов на сотрудников промышленного предприятия после проведенных мероприятий

Факторы	Номер эксперта					Σ	X _{ср}
	1	2	3	4	5		
Политика предприятия и руководства	2,5	2	3	1	1	9,5	1,9
Условия и режим работы	2	2	1,5	0,5	1	7	1,4
Зарплата	3	2,5	3,5	4	1,5	14,5	2,9
Межличностные отношения	2	1,5	3	3	3	12,5	2,5
Чувство значимости	2,5	1,5	2	2	2	10	2
Дополнительные льготы	2,5	1	3	2,5	2,5	11,5	2,3
Сверхурочная работа	2	1	1	1,5	1,5	7	1,4
Способ управления	1	0,5	1	0,5	0	3	0,6
Отсутствие обратной связи	2	1,5	1,5	2	0,5	7,5	1,5
Влияние работы на личную жизнь	4	1	0,5	2,5	1	9	1,8

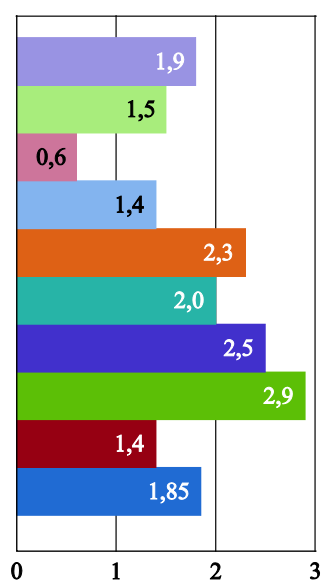


Рис. 3. Влияние гигиенических факторов после внедрения ряда мероприятий на промышленном предприятии:

■ — влияние работы на личную жизнь; ■ — отсутствие обратной связи; ■ — способ управления; ■ — сверхурочная работа; ■ — дополнительные льготы; ■ — чувство значимости; ■ — межличностные отношения; ■ — зарплата; ■ — условия и режим работы; ■ — политика предприятия и руководства

По результатам повторно проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Влияние факторов «условия и режим работы» увеличилось на 0,3 балла, «межличностные отношения» — на 0,3 балла, «чувство значимости» — на 0,4 балла, а показатель фактора «сверхурочная работа» уменьшился на 0,5 балла, следовательно, изменение данных условий труда не вызовет сильной мотивации у персонала, но и не повлечет чувство неудовлетворенности.

Экспертные оценки влияния мотивационных факторов на сотрудников промышленного предприятия, после проведенных мероприятий

Факторы	Номер эксперта					Σ	X _{ср}
	1	2	3	4	5		
Успех в работе	4	3,5	2	3,5	3	16	3,2
Продвижение по службе	1,5	3	3	4	4	15,5	3,1
Признание и одобрение результатов работы	2	3	4	1	3	13	2,6
Профессиональный и творческий рост	3,5	4	1,5	3,5	3,5	16	3,2
Возможность самореализации	2,5	2,5	1	3	2,5	11,5	2,3
Стабильная работа	4	3	3	5	4,5	19,5	3,9

Рассмотрим на диаграмме изменения влияния факторов мотивации по модели Ф. Герцберга после внедрения ряда мероприятий (рис. 4).

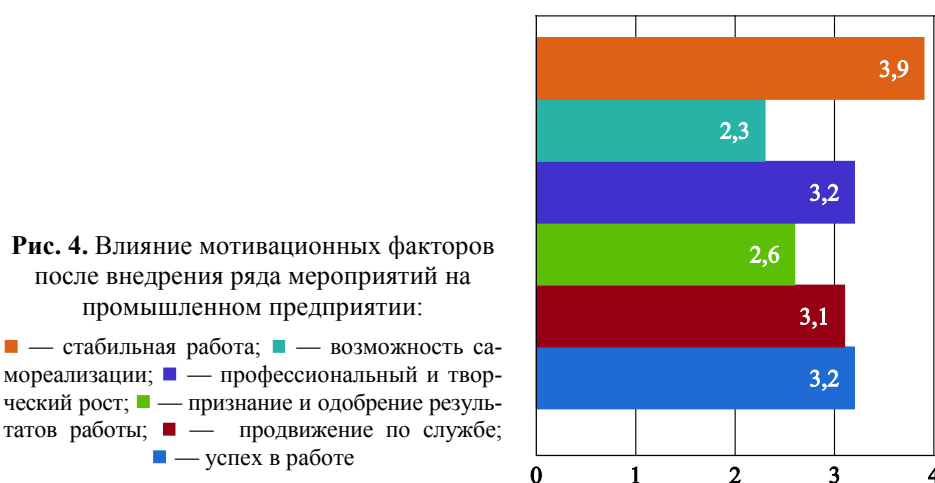


Рис. 4. Влияние мотивационных факторов после внедрения ряда мероприятий на промышленном предприятии:

- — стабильная работа; ■ — возможность самореализации; ■ — профессиональный и творческий рост; ■ — признание и одобрение результатов работы; ■ — продвижение по службе; ■ — успех в работе

По результатам проведенной оценки влияния мотивационных факторов видно, что фактор «успех в работе» увеличился на 1,1 балла, «продвижение по службе» — на 0,5 балла, «признание и одобрение результатов работы» — на 1,2 балла, «профессиональный и творческий рост» — на 2,2 балла, «возможность самореализации» — на 1,5 балла.

На диаграмме видно, что влияние большинства мотивационных факторов значительно возросло. Это объясняется тем, что сотрудники наиболее подготовлены, осведомлены о том, в каком направлении

им необходимо развиваться, работа синхронизирована, а обязанности распределены в соответствии с занимаемыми должностями. Создание кадрового резерва также сильно повлияло на изменение факторов мотивации ввиду того, что персонал, состоящий в резерве, имеет перспективы роста и развития, так как будет подготавливаться для определенных должностей.

В заключение следует отметить, что сегодня проблема мотивации персонала на промышленном предприятии стоит очень остро, поэтому она была рассмотрена в работах многих авторов [2, 13, 15–17]. Не существует универсального подхода в вопросах мотивации, но есть большое число методов и инструментов для ее управления и оценки. Они были описаны в работах российских и зарубежных авторов [12, 13, 18–20]. Следовательно, знание факторов мотивации сотрудников служит ключевым моментом управления для руководителей, так как именно сбалансированное соотношение интересов сотрудника и промышленного предприятия может привести к удовлетворительному результату для обеих сторон.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Колобов А.А., Омельченко И.Н., ред. *Экономика инновационной деятельности наукоемких предприятий*. Москва, Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007, 384 с.
- [2] Мельников О.Н. *Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств*. Москва, Креативная экономика, 2010, 382 с.
- [3] Давтян М.А., Щербакова Т.С., Карзанова И.В. и др. *Экономика инновационной деятельности предприятия*. Москва, РУДН, 2014, 430 с.
- [4] Яшкина Н.В. Характеристика существующих теорий мотивации. *Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология*, 2010, № 1, с. 5–15.
- [5] Ревенков А. Мотивация трудовой деятельности. *Экономист*, 2005, № 7, с. 68–74.
- [6] Яшкина Н.В. Мотивация как функция менеджмента. *Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология*, 2009, № 11, с. 10–19.
- [7] Занковский А.Н. *Организационная психология*. Москва, Флинта, МПСИ, 2002, 648 с.
- [8] Бакирова Г.Х. *Психология развития и мотивации персонала*. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2015, 439 с.
- [9] Верещагина Л.А., Карелина И.М. *Психология потребностей и мотивация персонала*. Москва, Гуманитарный центр, 2012, 156 с.
- [10] Herzberg F. *Work and the nature of man*. London, Staples Press, 1968.
- [11] Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 2003, no. 81, pp. 87–96.
- [12] Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. *Мотивация к работе*. Москва, Вершина, 2007, 240 с.
- [13] Аллин О.Н., Сальникова Н.И. *Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала*. Москва, Генезис, 2005, 248 с.

- [14] Орлов А.И. *Организационно-экономическое моделирование*. В 3 ч. Ч. 2 Экспертные оценки. Москва, Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2011, 486 с.
- [15] Башмаков В.И., Тихонова Е.В. *Управление социальным развитием персонала*. Москва, Издательский центр «Академия», 2014, 154 с.
- [16] Пономарев И.П. *Мотивация работой в организации*. Москва, ЛИБРОКОМ, 2013, 224 с.
- [17] Николаев О.В. *Кадровый потенциал наукоемких производств: пути выхода из кризиса*. Москва, Экономика, 2005, 228 с.
- [18] Ветлужских Е.Н. *Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика*. Москва, Альпина Паблишер, 2013, 152 с.
- [19] Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. *Оценка персонала*. Москва, Юрайт, 2014, 378 с.
- [20] Davenport T. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston, Harvard Business School Press, 2005, 230 p.

Статья поступила в редакцию 28.01.2019

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Сошникова А.И., Александров А.А. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере. *Гуманитарный вестник*, 2019, вып. 1.

<http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2019-1-590>

Сошникова Алеся Игоревна — студентка магистратуры кафедры «Промышленная логистика» МГТУ им. Н.Э. Баумана. e-mail: alis-sosh@mail.ru

Александров Александр Анатольевич — канд. техн. наук, доцент кафедры «Промышленная логистика» МГТУ им. Н.Э. Баумана.

F. Herzberg's motivation model as one of the tools for managing human activities in professional sphere

© A.I. Soshnikova, A.A. Aleksandrov

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, 105005, Russia

The paper focuses on F. Herzberg's two-factor motivation model as an instrument for the effective management of human activity. The paper studies the application of the model through the example of an industrial enterprise and deals with the fundamental principles of the model. Herzberg's theory describes the structure of personnel needs, their relationship with the processes of encouraging employees to work and achieve the desired result. In this research, we examined the main factors of motivation and their influence on labor activity, and by using the expert evaluation method we assessed the influence of hygiene factors and motivators on the personnel of an industrial enterprise before and after organizational changes.

Keywords: motivation, personnel, motivating factors, hygiene factors, needs, management activities, staff productivity, management tool

REFERENCES

- [1] Kolobov A.A., Omelchenko I.N., ed. *Ekonomika innovatsionnoy deyatel'nosti naukoemkikh predpriyatiy* [Economics of innovation activities of knowledge-based enterprises]. Moscow, BMSTU Publ., 2007, 384 p.
- [2] Melnikov O.N. *Upravlenie intellektualno-kreativnymi resursami naukoemkikh proizvodstv* [Management of intellectual and creative resources of knowledge-based industries]. Moscow, Kreativnaya ekonomika Publ., 2010, 382 p.
- [3] Davtyan M.A., Scherbakova T.S., Karzanova I.V., et al. *Ekonomika innovatsionnoy deyatel'nosti predpriyatiya* [Economics of enterprise innovative activities]. Moscow, RUDN Publ., 2014, 430 p.
- [4] Yashkina N.V. *Menedzhment i kadry: psikhologiya upravleniya, sotsionika i sotsiologiya — Management and Personnel: psychology of management, sociology and sociology*, 2010, no. 1, pp. 5–15.
- [5] Revenkov A. *Ekonomist (The Economist)*, 2005, no. 7, pp. 68–74.
- [6] Yashkina N.V. *Menedzhment i kadry: psikhologiya upravleniya, sotsionika i sotsiologiya — Management and Personnel: psychology of management, sociology and sociology*, 2009, no. 11, pp. 10–19.
- [7] Zankovskiy A.N. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational psychology]. Moscow, Flinta Publ., MPSU Publ., 2002, 648 p.
- [8] Bakirova G.Kh. *Psikhologiya razvitiya i motivatsii personala* [Psychology of personnel development and motivation]. Moscow, YuNITI-DANA Publ., 2015, 439 p.
- [9] Vereschagina L.A., Karelina I.M. *Psikhologiya potrebnostey i motivatsiya personala* [Psychology of needs and personnel motivation]. Moscow, Gumanitarnyi tsentr Publ., 2012, 156 p.
- [10] Herzberg F. *Work and the nature of man*. London, Staples Press, 1968.
- [11] Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 2003, no. 81, pp. 87–96.
- [12] F. Herzberg, B. Mausner, B. Bloch Snyderman. *The Motivation to Work*. Transactions Publ., New Brunswick, London, 238 p. [In Russ.: F. Herzberg, B. Mausner, B. Bloch Snyderman. *Motivatsiya k rabote*. Moscow, Vershina Publ., 2007, 240 p.]

- [13] Allin O.N., Salnikova N.I. *Kadry dlya effektivnogo biznesa. Podbor i motivatsiya personala* [Personnel for effective business. Staff recruitment and motivation]. Moscow, Genezis Publ., 2005, 248 s.
- [14] Orlov A.I. *Organizatsionno-ekonomicheskoe modelirovanie. V 3 ch. Ch. 2. Ekspertnye otsenki* [Organizational and economic modeling. In 3 parts. Part 2. Expert evaluation]. Moscow, BMSTU Publ., 2011, 486 p.
- [15] Bashmakov V.I., Tikhonova E.V. *Upravlenie sotsialnym razvitiem personala* [Personnel social development management]. Moscow, Akademia Publ., 2014, 154 p.
- [16] Ponomarev I.P. *Motivatsiya rabotoy v organizatsii* [Motivation to work in the organization]. Moscow, LIBROKOM Publ., 2013, 224 p.
- [17] Nikolaev O.V. *Kadrovyy potentsial naukoemkikh proizvodstv: puti vykhoda iz krizisa* [Human resource potential of knowledge-based industries: ways out of the crisis]. Moscow, Ekonomika Publ., 2005, 228 p.
- [18] Vetluzhskikh E.N. *Motivatsiya i oplata truda. Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and payment for work. Instruments. Methods. Practice]. Moscow, Alpina Publisher Publ., 2013, 152 p.
- [19] Mizintseva M.F., Sardaryan A.R. *Otsenka personala* [Performance appraisal]. Moscow, Urait Publ., 2014, 378 p.
- [20] Davenport T. *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston, Harvard Business School Press, 2005, 230 p.

Soshnikova A.I., Master's Degree student, Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University. e-mail: alis-sosh@mail.ru

Aleksandrov A.A., Cand. Sc. (Eng.), Assoc. Professor, Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University.