

АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ КЛАССИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА**Дорофеева А.А., Самуйлов В.О.**

Проведен анализ подходов к классификации потребностей людей, мотивов деятельности персонала предприятий. Исследована классификация типов сотрудников по отношению к выполняемой ими работе, то есть мотивационная классификация персонала. Обосновано, что мотивационная классификация персонала является базисной для понимания движущих мотивов трудовой деятельности, возможной динамики изменения этих мотивов, в том числе управляемых изменений. Однако она отражает лишь некий мотивационный потенциал сотрудника, выполняющего определенную работу, и не подходит для описания и классификации форм организационного поведения персонала. Указаны аспекты, которые должны быть учтены при классификации организационного поведения сотрудников предприятий.

Проведено аналіз підходів до класифікації потреб людей, мотивів діяльності персоналу підприємств. Досліджено класифікацію типів співробітників по відношенню до виконуваної ними роботи, тобто мотиваційну класифікацію персоналу. Обґрунтовано, що мотиваційна класифікація персоналу є базисної для розуміння рушійних мотивів трудової діяльності, можливої динаміки зміни цих мотивів, в тому числі керованих змін. Однак вона відображає лише певний мотиваційний потенціал співробітника, що виконує визначену роботу, і не підходить для опису та класифікації форм організаційної поведінки персоналу. Вказані аспекти, які повинні бути враховані при класифікації організаційної поведінки співробітників підприємств.

The analysis of the approaches to the classification of human needs, motives of staff of enterprises. Investigated the classification of the types of employees in relation to the work they do, that is motivational classification of personnel. It is proved that the classification of staff motivation is the base for understanding the motives of work, possible changes in the dynamics of these motifs, including managed change. However, it only reflects a motivational potential employee performing a specific job, and is not suitable for the description and classification of forms of organizational behavior of the staff. These aspects, which should be taken into account in the classification of organizational behavior of employees of enterprises.

Дорофеева А. А.

канд. экон. наук, докторант ИЭП НАН Украины,
andora.dnu@mail.ru

Самуйлов В. О.

канд. экон. наук, ст. науч. сотр. ИЭП НАН Украины,
samu@telenet.dn.ua

УДК 331.101.3

Дорофеева А. А., Самуйлов В. О.

АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ КЛАССИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Фундаментальные исследования в области психологии доказывают, что в основе любой человеческой деятельности, и в частности, трудовой деятельности, лежат потребности и стремление их удовлетворить. Они же являются ключевым фактором в формировании организационного поведения персонала. Следовательно, трудовая деятельность и ее исходная мотивация обусловлены актуализацией тех или иных потребностей субъекта. Очевидно, не все потребности можно удовлетворить материальными благами, которые легко представить в денежном эквиваленте заработной платы. Удовлетворение некоторых потребностей имеет низкую эластичность по отношению к деньгам, что делает экономически нецелесообразной мотивацию материальными благами; некоторые потребности вообще неэластичны по отношению к деньгам. Тем не менее, работник может находить удовлетворение таких потребностей в своей трудовой деятельности, имея сильные нематериальные мотивы. Причем сильная материальная мотивация в подобных случаях может не способствовать, а даже препятствовать качеству труда, замещая исходных движущий нематериальный мотив, менее значимым для субъекта материальным [1, 2, 3, 5].

Согласно Леонтьеву А.Н. трудовая деятельность человека полимотивирована, однако, отдельные мотивы, побуждая деятельность, придают ей личностный смысл, другие являются лишь дополнительными стимулами [2]. Первый, доминирующий, вид мотива, называется смыслообразующим. В этой связи актуальной является задача построения такой классификации персонала, которая бы отражала характер смыслообразующих мотивов и позволяла разрабатывать такие схемы мотивации, которые бы учитывали особенности мотивов деятельности персонала той или иной группы.

Целью работы является исследование существующих классификаций потребностей людей, мотивов деятельности и типов сотрудников по отношению к выполняемой ими работе, выявление их преимуществ и ограничений.

Очевидно, в основе классификации мотивов деятельности должна лежать определенная классификация потребностей. Таких классификаций у разных авторов существует множество. Широко известны разработки А. Маслоу, Г. Мюррея, Э. Фромма, У. Макдоугалла, П. Ершова, С. Каверина, К. Обуховского и других авторов. Каждый автор дает свою более или менее уникальную классификационную схему. Один из наиболее простых и вместе с тем наиболее распространенный подход – деление потребностей по сфере ориентированности на материальные и духовные. В той или иной форме он находит отражение во всех классификациях, в основу которых положен генетический принцип разделения потребностей. Наиболее широко известной и теоретически проработанной является иерархическая классификация Абрахама Маслоу, получившая название пирамиды Маслоу. Напомним, что А. Маслоу выделяет следующие уровни потребностей (перечисление приводим от низших к высшим) [3]: физиологические (органические потребности); потребность в безопасности (чувствовать себя защищенным, избавиться от страха, агрессивности, неудач, риска); потребность в принадлежности и любви (принадлежать общности, находится рядом с людьми, быть признанным, принятым); потребность в уважении (достижение успехов, признание, авторитет, компетентность, власть); познавательные потребности (знать, уметь, понимать, исследовать); эстетические потребности (гармония, симметрия, порядок, красота, завершенность); потребность в самоактуализации (реализация целей, способностей, развитие личности, испытание сил).

Можно встретить упрощенный вариант пирамиды, где три высших уровня (познавательные потребности, эстетические и самоактуализация) объединяются в один. Это связано, скорее всего, с неоднозначностью определения места этих уровней в иерархии относительно друг друга.

Часто данную иерархию интерпретируют следующим образом, более высокие потребности возникают только после удовлетворения более низких. Однако, это полностью справедливо только на этапе формирования личности, когда человек еще не знаком с высшими потребностями. Однако, впоследствии развитие, но неудовлетворенные высшие потребности являются более значимыми и важными, чем низшие, и приводят к гораздо более напряженным эмоциональным состояниям. Таким образом, изначально человек действует для удовлетворения своих элементарных потребностей, однако далее человек удовлетворяет свои элементарные потребности только чтобы иметь возможность достигать целей, отвечающих его высшим потребностям [2].

А. Маслоу уточняет, что индивид в каждый конкретный момент времени может реализовывать потребности разных уровней, то есть полного насыщения потребностей предыдущего уровня не требуется для перехода к насыщению потребностей следующего уровня. Это приводит к некоторому размыванию самой идеи иерархии и свидетельствует о том, что генетический и иерархический признак не сводимы друг к другу, а значит, типология потребностей на их основе требует двумерной структуры.

Одна из наиболее заслуживающих внимание двумерных структур классификации потребностей предложена С.Б. Кавериным. В роли критериев классификации используется, как и у А. Маслоу, генетический критерий, а также критерий деятельности. Каверин выделяет четыре вида деятельности – труд, общение, познание и рекреацию [4].

В отношении критерия деятельности нужно отметить наличие двойственной связи конкретных потребностей с видами деятельности. С одной стороны, потребности актуализируются в процессе соответствующих занятий, с другой стороны, именно посредством определенного вида деятельности становится возможным их удовлетворение. На основании генетического критерия Каверин выделяет биогенные, психофизиологические, социогенные и высшие потребности. Эти четыре типа выстраиваются в иерархическую систему [4].

Уровни классификации С. Б. Каверина пересекаются (хотя и не совпадают) с пирамидой А. Маслоу и, по сути, не меняют основного сформулированного выше тезиса о приоритетности высших потребностей над низшими при достаточном уровне их развития. В системе Каверина потребности более низкого уровня подчинены потребностям более высокого порядка. Формы выражения первых непосредственно зависят от степени развитости вторых. При этом основанием для выстраивания такой иерархии служит не порядок удовлетворения, а степень социализации, то есть удаленности от базовых биологических оснований. Чем выше степень социализации потребности, тем более высоко ее положение в иерархии и тем большая часть потребностей формируется на ее основе. Таким образом, в модели Каверина уровень насыщения любых потребностей ограничивается развитостью и удовлетворенностью потребностей более высокого порядка [6].

Ф. Герцбергер [3] в своей двухфакторной теории мотивации (мотивационной гигиены) выделил два типа факторов, от которых зависит удовлетворенность работой: истинные мотиваторы и гигиенические факторы. Истинные мотиваторы дают стимулирующий эффект, увеличивают вовлеченность в процесс труда, улучшают качество труда способны приносить удовольствие от самого процесса труда. Гигиенические факторы являются необходимыми, но недостаточными условиями для мотивации, их отсутствие воспринимается сотрудником, как демотиватор, снижая качество труда, однако их наличие воспринимается как должное и само по себе к работе не мотивирует. Данная теория вместе с классификациями Маслоу и Каверина позволяют предположить, что истинным мотиватором (или по Леонтьеву смыслообразующим мотивом) будет являться стремление удовлетворить высшую из актуализированных потребностей. Удовлетворение же потребностей более низких уровней является лишь вспомогательной задачей, служащей этой высшей цели. И, таким образом, степень удовлетворения потребностей нижних уровней, в определенной степени развитых и социализированных, являются лишь гигиеническим фактором, влияющим на удовлетворенность работой, но не оказывающим мотивирующего эффекта.

Классификация Каверина заставляет задуматься также над связью между самой деятельностью и потребностями, которые она может удовлетворить. Из классификации потребностей видно, что труд – деятельность, способная удовлетворить чуть больше четверти номинально выделенных разновидностей потребностей. Очевидно, критерий такого разделения потребностей по видам деятельности представляется спорным. Например, и потребность в общении, и потребность в познании, и потребность в самоактуализации вполне могут удовлетворяться посредством труда.

В этой связи целесообразно говорить не столько о классификации потребностей, сколько о классификации, связанных с ними мотивов деятельности. Самый общий критерий разделения мотивов по отношению к самой деятельности основан на дуалистичности связи «потребность-деятельность»: с одной стороны деятельность может быть вызвана необходимостью удовлетворения внешних по отношению к ней потребностей; с другой – труд может сам порождать некоторые высшие потребности, непосредственно связанные с данной деятельностью. Например, шахтер, работающих в тяжелых условиях, мотивирован в основном зарплатой, служащей для удовлетворения базовых потребностей его и его семьи, не связанных с шахтерским трудом. Творческая деятельность писателя может вызывать глубокое удовлетворение от самого процесса труда и мотивация такого труда деньгами может быть неэффективной.

Таким образом, речь идет о внешней и внутренней мотивации.

Внешняя мотивация (экстринсивная) – мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация (интринсивная) – мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Учитывать внутреннюю мотивацию к труду крайне необходимо при разработке эффективных систем мотивации персонала. Так, классикой в теории мотивации является эксперимент Марка Леппер и Дэвида Грин, проведенный в 1978-м с детьми. Суть эксперимента такова: одним детям предлагали рисовать, мотивируя грамотой «Победитель игры», другим не предлагали, но если дети соглашались порисовать просто из интереса, вручали награды в конце занятия, третьим просто предлагали порисовать, никак не стимулируя. Спустя две недели детям снова раздали листы и фломастеры: дети второй и третьей группы рисовали с прежней увлеченностью, а вот в первой группе желающих порисовать оказалось значительно меньше, да и наскучило им такое занятие быстрее [8].

Это объясняется тем, что когда человеку обещают вознаграждение за какое-либо действие, это становится актом принуждения – даже если человек добровольно идет на сделку, обменивая свое время и труд на деньги. Внимание переносится с действия, которое само по себе могло бы быть источником удовольствия, на внешний стимул, и таким образом утрачивается внутренняя мотивация, а внешний стимул при этом может оказаться гораздо менее интенсивным. Это делает даже увлекательное занятие обязанностью.

Еще один аспект, который следует учитывать в моделях мотивации, связан с тем, что труд отличается от любой другой деятельности обязательностью, постоянством, непрерывностью на достаточно больших промежутках времени (как внутри рабочего дня, так и вообще в жизни). Любая увлекательная деятельность по мере насыщения соответствующей потребности, надоедает и требует смены. Деятельность, связанную с трудом, изменить нельзя. (Понятно, что работу можно сменить, но нельзя ее изменить в любой момент, когда утрачивается внутренняя мотивация: через несколько часов/дней/недель). В связи с этим возникает вопрос, какая трудовая деятельность способна дольше обеспечивать внутреннюю мотивацию?

На основании эмпирических наблюдений и трудовой психологической теории можно предположить, что успешная деятельность, приводящая к психологическому удовлетворению, сохраняет внутреннюю мотивацию достаточно долго. Неудачи приводят к быстрой утрате интереса к данной деятельности. Однако успех и неудача в отношении труда прямо коррелируют с профессионализмом и компетенцией сотрудника. Деятельность компетентного

сотрудника чаще приводит к успеху и способно дольше сохранить внутреннюю мотивацию. Неопытный сотрудник, наоборот, больше подвержен неудачам, что быстро приводит к утрате внутренней мотивации, если она была. Таким образом, с определенной степенью обобщения можно утверждать, что при низкой профессиональной компетенции сотрудник будет иметь низкую внутреннюю мотивацию к труду, при высокой профессиональной компетенции – внутренняя мотивация может быть как высокой, так и низкой.

Вышеобозначенные факторы были учтены в работах [9–10], в которых предлагается модель построения мотивационной классификации персонала. В ее основе используются следующие критерии:

- 1) генетический критерий классификации потребностей, выступающих внешними мотивами по отношению к трудовой деятельности;
- 2) уровень выраженности внутренних мотивов, связанных с данной деятельностью;
- 3) уровень развития профессиональных компетенций, связанный с выполнением данной трудовой деятельности;
- 4) сам вид трудовой деятельности.

В общем виде предложенная в [9–10] мотивационная классификация персонала представлена в табл. 1.

Таблица 1.

Мотивационная классификация персонала

Внешние мотивы (потребности)	Внутренняя мотивация низкая		Внутренняя мотивация высокая
	Профессиональная компетенция низкая	Профессиональная компетенция высокая	
Потребности в познании и самоактуализации	13 «Студент» (познание, развитие)	14 «Предприниматель» (самореализация, испытание сил, развитие)	15 «Профессионал» (самосовершенствование)
Потребности в признании	10 «Высочка» (власть, статус, слава)	11 «Бюрократ» (власть, слава, уважение)	12 «Лидер» (уважение, слава)
Потребности в принадлежности	7 «Планктон» (дружба, общение, принадлежность к группе)	8 «Общественник» (общение, быть полезным, принадлежать группе)	9 «Патриот» (быть полезным, принадлежать группе)
Потребности в безопасности	4 «Отбыватель» (стабильность, порядок, предсказуемость)	5 «Выгоревший» (стабильность, порядок, предсказуемость)	6 «Социалист» (сохранение текущей ситуации)
Физиологические потребности	1 «Уклонист» (материальные)	2 «Шабашник» (материальные)	3 «Мастер» (материальные)

В основу генетического критерия классификации потребностей положены уровни пирамиды А. Маслоу с объединением высших трех потребностей в один пятый уровень. Второй и третий критерий различается по двум градациям: высокий и низкий. Четвертый критерий явно в классификации не присутствует. Он лишь акцентирует внимание на то, что положение индивидуума в данной классификации может измениться при изменении вида деятельности.

Группы в табл. 2, полученные на пересечении строк и столбцов пронумерованы от 1 до 15 и означают принципиально разный тип сотрудника по отношению к выполняемой им работе.

Всего имеется пять уровней групп в соответствии с уровнями иерархии потребностей.

Итак, в первой (нижней) строке матрицы имеем сотрудников первого уровня, которые движимы одним внешним мотивом – получение материального вознаграждения. Этот мотив направлен на удовлетворение базовых низших потребностей в пирамиде Маслоу, поэтому пока данные потребности не удовлетворены, мотив измениться не может.

Вторая строка матрицы отражает сотрудников-консерваторов, которые работают в данном месте просто потому, что не хотят ничего менять. Их устраивает их уровень зарплаты, им нравится существующая политика в отношении, длительности/загруженности рабочего дня, рабочей недели, наличия отпусков, социальных гарантий, ранней/высокой пенсии и т. п.

Третья строка матрицы представляет типы сотрудников третьего уровня, основными смыслообразующими мотивами которых является общение, принадлежность к группе, в конструктивных случаях – стремление принести пользу коллективу/предприятию. Четвертая строка объединяет сотрудников с основным мотивом властвовать и пользоваться славой и уважением. Последняя, верхняя строка матрицы связана с мотивом познания и актуализации.

Наиболее эффективными в плане соотношения высокой производительности труда и необходимых затрат на стимулирование являются группы последнего столбца с высоким уровнем внутренней мотивации. При этом сложность мотивации и стимулирования персонала возрастает при увеличении уровня группы. Если для мотивации первой группы достаточно лишь стимулирования денежным вознаграждением, то для групп более высоких уровней нужно учитывать комплекс мотивационных факторов, как доминирующих (определяющих текущий уровень), так и факторов нижних уровней, которые могут актуализироваться при их ухудшении.

При смене вида деятельности работника возможен переход его из одной группы в другую (в связи с изменением внутренней мотивации и компетенций в этой деятельности). Такой переход может как положительно, так и отрицательно сказаться на мотивированности сотрудника и его организационном поведении.

Эффективные подходы к мотивации отличаются для каждой из 15-ти групп. Они требуют отдельной проработки с учетом возможности влияния на переход сотрудников из групп в группу для повышения их вовлеченности в процесс труда, формирования конструктивного и функционального организационного поведения.

ВЫВОДЫ

Приведенная мотивационная классификация персонала является базисной для понимания движущих мотивов трудовой деятельности, возможной динамики изменения этих мотивов, в том числе управляемых изменений. Однако она отражает лишь некий мотивационный потенциал сотрудника, выполняющего определенную работу, и не подходит для описания и классификации форм организационного поведения. Этому есть несколько причин.

1. Предположение об однозначности выделения основного смыслообразующего мотива для каждого сотрудника может не подтверждаться на практике. При слабой выраженности внешнего мотива, во-первых, трудно определить ту потребность, на которую в основном должно быть направлено мотивирующее воздействие; во-вторых, само мотивирующее воздействие может иметь незначительный мотивационный эффект, так как сотрудник не особо будет ценить благо, к получению которого он не стремится.

2. Даже при сильной выраженности основного смыслообразующего мотива сотрудника организационное поведение будет зависеть не только и не столько от самого мотива, как от того, как этот мотив удовлетворится работодателем, насколько согласуются ожидания

и требования сотрудника с тем, что он реально получает от предприятия. Можно предположить, что высокий уровень удовлетворения внешних мотивов способен формировать функциональное конструктивное поведение сотрудников и, наоборот, неоправданные ожидания и разочарования сотрудника во внешних формах мотивации способны приводить к деструктивным и оппортунистическим формам поведения.

Говоря о классификации организационного поведения необходимо также учитывать следующий аспект: поведение рассматривается как осознанное намерение сотрудника или как результат его трудовой деятельности? Очевидно, что здесь речь идет о двух разных понятиях. Сотрудник может иметь абсолютно искренние конструктивные намерения, но в силу низкой компетенции, ограниченности информации, низких когнитивных и аналитических способностей, – выбрать действия, которые в сложившихся обстоятельствах приведут к негативным последствиям и будут деструктивны. Данную ситуацию хорошо описывает поговорка: «Благими намерениями выстлана дорога в ад». Можно ли считать такое поведение деструктивным? Ситуация наоборот, конечно, менее вероятна, но тоже не исключена, когда умышленно деструктивные действия в определенных обстоятельствах приводят к положительному для предприятия результату: «Не было бы счастья, да несчастье помогло».

В связи с этим, при разработке мотивационной классификации организационного поведения, речь должна идти именно о намерениях, осознанных целях, мотивах, которые движут поведением сотрудников. На выбор формы реализации этого поведения и его результат оказывают влияние прочие (немотивационные) факторы, которые в данной классификации учитываться не должны.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Здравомыслов А. Г. *Потребности. Интересы. Ценности* / А. Г. Здравомыслов. – М. : Политиздат, 1986. – 221 с.
2. Леонтьев А. Н. *Потребности, мотивы и эмоции* / А. Н. Леонтьев. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1971. – 40 с.
3. Маслоу А. Г. *Мотивация и личность* / А. Г. Маслоу; перевод. с англ. А. М. Татлыбаевой. – СПб. : Ефвразия, 1999. – 478 с.
4. Каверин С. Б. *О психологической классификации потребностей* / С. Б. Каверин // *Вопросы психологии*. – 1987. – № 5. – С. 121–129.
5. *Психология: Курс лекций в 2-х ч.* / И. А. Фурманов, Л. Н. Дичковская, Л. С. Вайнштейн [и др.] – Минск : БГУ, 2002. – Ч. 1. – 170 с.
6. Хромченко А. Л. *К вопросу классификации потребностей в российской научной традиции* / А. Л. Хромченко // *Общественные науки и современность*. – 2007. – № 4. – С. 143–150.
7. Мельник Л. В. *Анализ потребностей как основы мотивированной деятельности человека* / Л. В. Мельник, А. А. Мадых // *Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць. ДонДУУ*. – Донецьк: ДонДУУ, 2012. – т. XIII, вип. 255. – С. 215–225.
8. Аронсон Э. *Социальная психология: Психологические законы поведения человека в социуме* / Э. Аронсон, Т. Уилсон, Р. Эйкерт. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2004. – 560 с.
9. Мельник Л. В. *Мотиваційна класифікація персоналу* / Л. В. Мельник // *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління: наук. журнал*. – Донецьк, 2013. – № 2 (64). – С. 190–195.
10. Мельник Л. В. *Мотиваційна класифікація персоналу як інструмент попередження конфліктів* / Л. В. Мельник, А. А. Мадых // *Рефлексивные процессы и управление в экономике: тезисы докл. IV Междунар. науч.-практ. конф. (14-17 окт. 2013, г. Партенит). НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти*. – Донецьк: ИЭП НАН Украины, 2013. – С. 64–67.