

УДК 331.101

к.э.н. Кобзева Е. В.,
Хорева Н. Л.,
Русинова И. В.
(ДонГТУ, г. Алчевск, ЛНР)

ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ МОТИВАЦИИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

В статье предложена формализованная оценка мотивации персонала, в основу которой положена двухфакторная модель мотивационной гигиены Ф. Герцберга и теория нечетких множеств. Полученные оценки и их структура позволяют выявить причины возможной неудовлетворенности и низкой мотивированности сотрудников предприятия и определить организационные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала. Получено для исследуемого предприятия (подразделения) нечеткое множество мотивированных сотрудников, каждый из которых характеризуется собственным значением функции принадлежности к множеству мотивированных.

***Ключевые слова:** предприятие, персонал, мотивированность, оценка, двухфакторная теория мотивации, теория нечетких множеств.*

Проблема и ее связь с научными и практическими задачами. Мотивация рассматривается как процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности) или как внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности) [1].

В настоящее время существует множество теорий мотивации (пирамида Маслоу, теория МакКлеланда, теория Герцберга, процессуальные теории мотивации — теория ожидания, теория справедливости и т. д.) Положения каждой из теорий могут быть положены в основу системы мотивации на предприятии.

Мотивация персонала (система вознаграждений) включает в себя все, что наемный работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение организацией ее миссии. Мотивация персонала определяется целями деятельности предприятия и зада-

чами, которые перед ним стоят. Насколько результативной является существующая или выбранная на предприятии мотивация персонала, показывает ее оценка.

Публикации, посвященные мотивации и стимулированию как средству побуждения человека к трудовой деятельности, достаточно многочисленны. Достаточно много внимания в этих публикациях уделяется вопросам оценки мотивации и стимулирования персонала предприятий и организаций. Но очень часто оценка мотивации персонала предприятия подменяется оценкой труда персонала или оценкой системы мотивации персонала [2, 3]. При всей близости этих понятий их следует все же различать.

Существующие методы и методики изучения оценки мотивации персонала базируются в основном на использовании результатов опроса персонала: метод опроса в виде анкет и интервью (используется для оценки степени удовлетворенности персонала), метод психологического тестирования (определяются психологические качества подчиненного), методики проекта в виде различных кейсов и интервью (диагностика скрытой мотивации персонала, причем скрытой, в том числе, и для самого

подчиненного) [6]. Оценка мотивации персонала, полученная с использованием таких методов и методик, является достаточно субъективной. Кроме того, в такой оценке присутствуют скрытые неточности, вызванные намеренным или ненамеренным искажением ситуации в ответах опрашиваемого персонала. Преодолеть искажение исходного материала для формирования обобщенной оценки системы мотивации персонала можно путем использования формальных подходов, что позволяет повысить уровень объективности оценок системы.

Постановка задачи. Целью статьи является разработка формализованного подхода к оценке мотивации персонала органов государственной власти.

Результаты исследования. Согласно двухфакторной теории мотивации (мотивационной гигиены) Ф. Герцберга [4, 8] мотивированность сотрудника определяется двумя группами факторов — истинно мотивационными и гигиеническими.

Однозначным истинно мотивационным фактором является удовлетворение посредством решения трудовой задачи смыслообразующего доминантного мотива, которое определяется высшей из актуализированных потребностей. Истинным мотиватором является также внутренняя мотивация сотрудника, при которой он получает удовольствие от самого процесса труда.

Гигиенические факторы обеспечивают удовлетворенность человека обеспечением потребностей более низких относительно доминантного мотива уровней. Каждый гигиенический фактор можно охарактеризовать уровнем притязаний конкретного сотрудника и уровнем фактического значения фактора. Причем, если в субъективности первого нет сомнений, то последнее может быть как объективным (фактическая величина зарплаты), так и субъективным (отношение начальника). Если фактическое значение фактора совпадает с уровнем притязаний, то сотрудник не будет испытывать дискомфорта (будет ней-

трально мотивирован). Если по какой-то причине фактическое значение меньше уровня притязаний (уменьшилось фактическое значение, увеличился уровень притязаний), то удовлетворенность падает, и мотивация к труду ухудшается. В случае, когда фактическое значение фактора превышает уровень притязаний, иногда можно наблюдать временное повышение мотивированности сотрудника. Но, как правило, планка притязаний быстро поднимается до фактического уровня значения фактора, что приводит к ситуации с нейтрально мотивированным состоянием [5].

Обозначим переменной $y_1[0;1]$ действие истинно мотивирующих факторов: $y_1=0$ — истинные мотиваторы отсутствуют; $y_1=1$ — сотрудник в полной мере достигает своих целей, связанных с удовлетворением смыслообразующей потребности и/или имеет достаточную внутреннюю мотивацию (получает удовольствие от самого процесса выполнения данного вида деятельности).

Обозначим переменной $y_2 [0;1]$ мотивационный эффект от действия гигиенических факторов: $y_1=0$ — значение гигиенических факторов не удовлетворяет даже минимальный уровень притязаний (полностью демотивирующий эффект); $y_1=1$ — значение гигиенических факторов полностью соответствует уровню притязаний (нейтральный мотивирующий эффект).

Очевидно, что общий уровень мотивированности сотрудника y будет определяться некоторой комбинацией двух обозначенных факторов. Предположим, что величина y зависит от y_1 линейно при фиксированном y_2 , а также зависит линейно от y_2 при фиксированном y_1 . Тогда в общем случае зависимость определяется таким выражением:

$$y = a_0y_1 + a_1y_2 + a_2y_1y_2. \quad (1)$$

Рассмотрим значение функции в некоторых фокальных точках:

- 1) при $y_1=0$ и $y_2=0$, очевидно, $y=0$;
- 2) при $y_1=1$ и $y_2=1$, очевидно, $y=1$;
- 3) при $y_1=1$ и $y_2=0$ можно утверждать, что $y=0$: отсутствие минимального уровня

гигиенических факторов приводит к полной демотивации, которая способна за короткий период времени свести на нет значения истинных мотиваторов (острая неудовлетворенность потребностей нижних уровней приводит к изменению смыслообразующих мотивов);

4) при $y_1=0$ и $y_2=1$ имеем точку нейтральной мотивированности, в которой уровень мотивированности не определен (это своего рода точка бифуркации, в которой мотивированность меняется с 0 до 1 и, наоборот, при небольших изменениях исходных значений y_1 и y_2).

Подставляя значения точек 1–4 в (1) получим систему из четырех уравнений, первое из которых — тривиальное:

$$0 = 0 + 0 + 0;$$

$$1 = a_0 + a_1 + a_2;$$

$$0 = a_0;$$

$$y = a_1.$$

$$\text{Итак: } a_0 = 0; a_1 + a_2 = 1; a_1 = y.$$

Подставив эти значения в уравнение (1), получим:

$$y = yy_2 + (1-y)y_1y_2, \quad (2)$$

$$y - yy_2 + yy_1y_2 = y_1y_2, \quad (3)$$

$$y = \frac{y_1y_2}{1 - y_2 + y_1y_2}. \quad (4)$$

Таким образом, формула (4) в явном виде отражает зависимость мотивированности сотрудника от наличия гигиенических факторов и истинных мотиваторов, которая представлена на рисунке 1 [6].

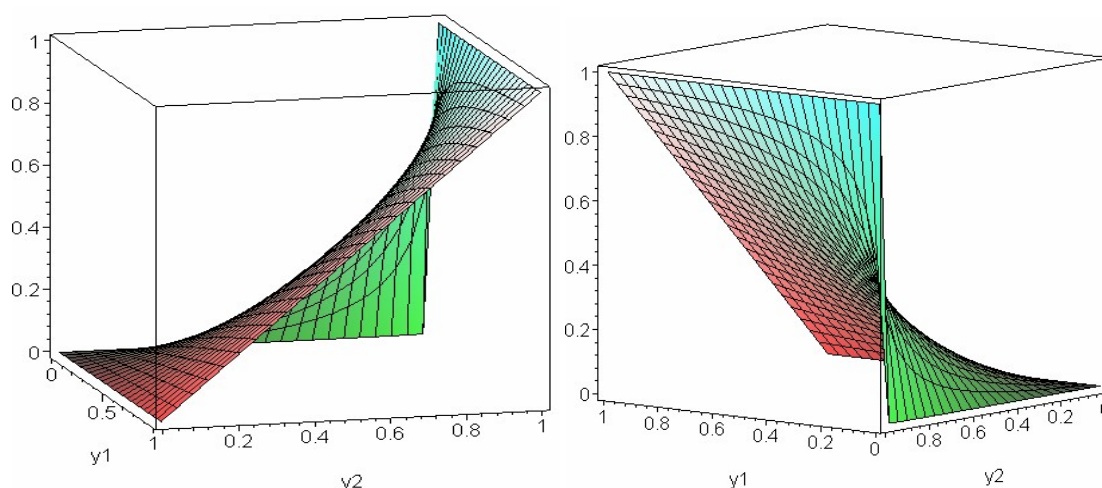


Рисунок 1 График зависимости функции мотивированности от истинных мотиваторов и гигиенических факторов

Анализ свойств функции y позволяет сделать следующие выводы.

1. Низкие значения истинной мотивации приводят к тому, что для высокой мотивированности сотрудника нужно поддерживать гигиенические факторы на очень высоком уровне. Но при полном отсутствии истинной мотивации даже это не может гарантировать мотивированности сотрудника.

2. Эластичность уровня мотивированности по гигиеническим факторам в любой

точке выше, чем эластичность по истинно мотивирующим факторам. Это значит, что при одинаковом возможном относительном приросте y_1 и y_2 относительное изменение y будет выше при изменении y_2 , чем при y_1 .

Достичь высокого уровня мотивированности возможно при относительно низких значениях (но не равных нулю) истинных мотиваторов, если при этом значение гигиенических факторов будет достаточно высоким. Однако при низких значениях гигиенических факторов даже высокая ис-

тинная мотивация не способна обеспечить высокий уровень мотивированности.

4. Перспективными направлениями рефлексивного управления мотивацией сотрудников является воздействие на гигиенические факторы и их восприятие сотрудниками при обеспечении определенного уровня истинных мотиваторов.

Для анализа свойств полученной функции найдем эластичность по y_1 и y_2 :

$$E_{y/x} = \frac{\Delta y}{y} : \frac{\Delta x}{x} = \frac{y'x}{y}, \quad (5)$$

$$E_{y/y_1} = \frac{y_2 - 1}{y_2(1 - y_1) - 1}, \quad (6)$$

$$E_{y/y_2} = -\frac{1}{y_2(1 - y_1) - 1}. \quad (7)$$

Заметим, что эластичность (6) всегда меньше эластичности (7) при $y_2(0;1]$, так как отношение:

$$\frac{E_{y/y_1}}{E_{y/y_2}} = 1 - y_2 < 1. \quad (8)$$

Несколько сложнее видится задача оценки действия гигиенических факторов (y_2). Количество и состав гигиенических факторов непосредственно зависят от уровня актуализированной потребности. Так, размер заработной платы будет гигиеническим фактором для сотрудников второго уровня и выше в таблице мотивационной классификации персонала, но не будет таковым для сотрудников первого уровня с доминантным мотивом удовлетворения материальных потребностей. Для них размер оплаты труда является смыслообразующим истинным мотиватором. При этом среди множества гигиенических факторов особое место занимает требование неотрицательности представлений сотрудника о предмете и содержании труда, то есть требование неотрицательности внутренней мотивации (заметим, положительное значение внутренней мотивации u_2 является истинным мотиватором). Та-

ким образом, содержание труда не должно вызывать у сотрудника неприятных чувств, таких как брезгливость, страх, унижение, стыд и т. п. Это требование актуально для сотрудников любого уровня в иерархии мотивационной классификации персонала.

Остальные гигиенические факторы связаны с удовлетворением внешних относительно содержания труда потребностей и включают степень удовлетворения потребностей всех нижних относительно доминантного мотива уровней. Приведем возможный состав таких факторов, определенный с учетом соответствия функций управления психотипу сотрудника (табл. 1) [7].

Перечень факторов в таблице 1 явно не является исчерпывающим и совершенно не претендует на это. Здесь приведены только наиболее универсальные аспекты, которые характерны для любых экономических систем и большинства людей. Однако возможно наличие множества гигиенических факторов, которые актуальны для тех или иных видов деятельности, культурных, когнитивных, психологических особенностей того или иного сотрудника, населения, институциональных особенностей общества, трудовых отношений и пр.

Любые изменения в составе учитываемых факторов приведут к изменению оценки, даже если значения отдельных локальных факторов останутся на том же уровне.

Это делает нецелесообразным применение подобной оценки.

Следовательно, оценка совокупного воздействия гигиенических факторов на мотивацию должна обладать такими свойствами:

- значение y_2 не должно зависеть от количества включенных факторов;
- добавление, исключение и любое изменение состава факторов не должно влиять на интерпретацию полученной величины y_2 ;
- значение y_2 не должно быть меньше самого нижнего значения среди отдельных гигиенических факторов w_{ij} .

Таблица 1

Состав возможных гигиенических факторов у сотрудников разных мотивационных уровней

| Наименование гигиенического фактора | Обозначение | Уровень в мотивационной классификации, начиная с которого действует |
|---|-------------|---|
| Неотрицательность внутренней мотивации | w0 | k = 1 |
| Соответствие формы контроля труда психотипу | w11 | k = 1 |
| Соответствие используемых принципов координации психотипу | w12 | k = 1 |
| Соответствие целей, достижение которых вменяется сотруднику, психотипу | w13 | k = 1 |
| Соответствие полномочий и ответственности уровню квалификации и внутренней мотивации | w14 | k = 1 |
| Соответствие сложности решаемой задачи квалификации | w15 | k = 1 |
| Соответствие формы оплаты труда психотипу | w21 | k = 2 |
| Соответствие размера оплаты труда ожиданиям | w22 | k = 2 |
| Соответствие ожиданиям эргономики, условий труда, графиков трудового дня, недели, года, выхода на пенсию, очередных повышений и т. п. | w31 | k = 3 |
| Предсказуемость и безопасность трудовой деятельности, уверенность в завтрашнем дне | w32 | k = 3 |
| Соответствие уровня специализации труда психотипу | w33 | k = 3 |
| Удовлетворенность психологическим климатом в коллективе, в отношении с начальством | w42 | k = 4 |
| Соответствие уровня централизации / децентрализации труда ожиданиям | w42 | k = 4 |
| Удовлетворенность занимаемой должностью, формальным статусом | w51 | k = 5 |
| Уровень авторитета, уважения, признания со стороны коллег, начальства | w52 | k = 5 |
| Соответствие уровня стандартизации труда ожиданиям | w53 | k = 5 |

Выводы и направления дальнейших исследований. В статье предложена формализованная оценка уровня мотивации персонала, в основу которой положена двухфакторная модель мотивационной гигиены Ф. Герцберга и теория нечетких множеств.

Полученные оценки и их структура позволяют выявить причины возможной неудовлетворенности и низкой мотивированности сотрудников предприятия и определить организационные мероприятия по совершенствованию мотивации персонала.

Библиографический список

1. Айвазян, С. А. Прикладная статистика и основы эконометрики [Текст] / С. А. Айвазян, В. С. Мхитарян. — М. : ЮНИТИ, 1998. — 1000 с.
2. Верховглазенко, В. Система мотивации персонала [Текст] / В. Верховглазенко // Консультант директора. — 2002. — № 4. — С. 23–34.
3. Кузьмина, С. Влияние систем оценки и мотивации персонала на эффективность бизнес-процессов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM6/vliyanie-sistem-otsenki-i-motivatsii-per.htm>.

4. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : ИД Вильямс, 2007. — 704 с.
5. Ожгибесова, Е. В. Сущность системы мотивации и оценки труда персонала промышленного предприятия [Текст] / Е. В. Ожгибесова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. — 2007. — Т. 13. — № 36. — С. 34–42.
6. Оценка персонала и мотивация [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://dzensales.ru/personal/ocenka-personala-i-motivaciya>.
7. Хендерсон, Р. И. Компенсационный менеджмент [Текст] / Р. И. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004. — 880 с.
8. Хомяков, В. И. Менеджмент підприємства [Текст] / В. И. Хомяков. — К. : Кондор, 2005. — 434 с.

© Кобзева Е. В.

© Хорева Н. Л.

© Русинова И. В.

**Рекомендована к печати к.э.н., доц., и. о. зав. каф. менеджмента ДонГТУ Кунченко А. В.,
Главой Администрации г. Брянки ЛНР Моргуновым Н. В.**

Статья поступила в редакцию 24.03.20.

**PhD in Economics Kobzeva E. V., Khoreva N. L., Rusinova I. V. (DonSTU, Alchevsk, LPR,
kobzeva_kv@mail.ru)**

A FORMALIZED APPROACH TO ASSESSING THE MOTIVATION OF PUBLIC AUTHORITIES

The article offers a formalized assessment of staff motivation based on a F. Herzberg's two-factor motivational hygiene theory and the fuzzy sets theory. The obtained estimates and their structure allow us to identify the reasons for possible dissatisfaction and low motivation of corporate employees and determine organizational measures to improve it. A fuzzy set of motivated employees is obtained for the enterprise (division) under study, either of which is characterized by an eigen-value of membership function to the set of motivated employees.

Key words: *enterprise, staff, motivation, assessment, two-factor theory, fuzzy sets theory.*