**Фредерик Херцберг и трудовая мотивация**
Примечание: часто встречается русский перевод фамилии "Herzberg" как "Герцберг"

Фредерик Херцберг родился в Линне (штат Массачусетс) в 1923 г. Он посещал City College в Нью-Йорке, где изучал историю и психологию. Когда он уже учился па последнем курсе, у пего возникли серьезные материальные затруднения, и он решил вступить в ряды американской армии. Во время службы он был назначен в только что освобожденный концентрационный лагерь Дахау, и увиденное им там оказало влияние на всю его дальнейшую академическую карьеру. Вот что он пишет:

Опыт, вынесенный из Второй мировой войны (особенно сильно потряс меня концентрационный лагерь Дахау), убедил меня в том, что безумие овладевает обществом вовсе не потому, что оно состоит из безумцев. В каждом обществе существует порядка 15% психически ущербных по тем или иным причинам людей. Однако они представляют лишь малую толику тех патологий, которые могут завладеть любым обществом. В бытность свою американским солдатом в 1945 г. в Дахау и тем более сейчас я считаю, что безумие овладевает обществом тогда, когда это безумие овладевает здоровыми людьми. На деле, с людьми, официально признанными безумцами или преступниками, никогда не бывает связано столько проблем, как со здоровыми людьми, нарушившими законы этики и здравого смысла. Своим студентам я прежде всего говорю о том вкладе, который они могут внести в паши организации, сохраняя психическое здоровье здоровых людей.
(Herzberg, 1993, р. xi)

В конце войны Херцберг закончил учебу в Нью-Йорке и впоследствии, уже в Питтсбургском университете, получил магистерскую и докторскую степень. Частью его докторантуры стало совместное с Джоном Фланаганом изучение количественных методов. Фланаган разработал в годы воины метод (названный им "метод критических ситуаций", или "метод инцидента") для отбора лиц с требуемыми характеристиками в летный состав ВВС в качестве пилотов, стрелков и управляющих бомбометанием. На Херцберга чрезвычайное впечатление произвело то, что Фланаган сосредоточил внимание на "реальных происшествиях, случавшихся с испытуемыми", а не на неких абстрактных данных статистического анализа. Как пишет Херцберг, подход Фланагана заключал в себе "нечто крайне важное" (Herzberg, 1993, р. xiii). Позднее он провел год в Питтсбургском центре здравоохранения, где проходили обучение аспиранты, и написал там работу под заголовком "Mental Health is Not the Opposite of Mental Illness" ("Психическое здоровье не является противоположностью психической болезни"). В середине 50-х гг. он стал руководителем исследовательских работ в Psychological Service of Pittsburgh, некоммерческой психологической консультативной компании. Здесь он провел ряд опросов, призванных выявить трудовые установки работников, их отношение к труду, чтобы выработать впоследствии некие принципы трудовой морали. Его крайне заинтересовала та противоречивая информация, которую он получил в ходе этих опросов. При финансовой поддержке Buhl Foundation и местных промышленников Херцберг попытался "создать единую классификацию проблемных зон в вопросе отношения работников к труду на материале двух тысяч статей, т. е. практически всего, что было опубликовано по данному вопросу в период с 1900 по 1955 г." (Herzberg, 1993, р. xiii). Впоследствии он писал:

Цель работы состояла в попытке дать ответ на вопрос:
"Чего хотят работники от своей работы?" С 1920 по 1954 г. были опубликованы в общей сложности, материалы 155 исследований, содержащих как раз те данные, которые способствуют получению ответа на этот вопрос. Как это ни печально, но оказалось, что собранный материал не позволяет дать исчерпывающий ответ. Результаты исследований оказались крайне противоречивыми. Первое очевидное объяснение этого обстоятельства состояло в различии как методов, использовавшихся исследователями, так и их профессионализма. Даже небольшие изменения при формулировке вопросов могут оказывать существенное влияние на получаемую информацию. У меня возникло предположение о ложности предпосылки, в соответствии с которой чувство удовлетворенности или неудовлетворенности возможно оценивать в одной системе координат. Возможно, она-то и сбивала исследователей с толку?
(Herzberg, 1993, р. xiii)

Продолжив изучение литературы, Херцберг пришел к выводу о том, что некоторые факторы трудовых установок личности могут быть отнесены к "удовлетворяющим", в то время как другие, не обязательно противоположные им факторы, могут быть названы "вызывающими неудовлетворенность". Это не противоречило подходу, принятому им при написании работы "Mental Health is Not the Opposite of Mental Illness". Гипотеза, положенная в основу исследовании, опубликованных в 1959 г. под заглавием "The Motivation to Work" ("Трудовая мотивация"), была взята именно оттуда. Это исследование будет рассмотрено в следующем разделе, сейчас же достаточно сказать о том, что оно привело к созданию теории, которую Харцбсрг назвал "мотивационно-гигиенической" и которая стала основой для дальнейших публикаций.

Примечание научного редактора
Напомним, что в отечественной научной традиции термин "мотив" обозначает внутреннее побуждение к активности, а внешнее побуждение обозначается понятием "стимул". Отсюда термины "мотивация", "мотивирование" логичнее связывать с процессами, происходящими в сознании человека, а воздействия, осуществляемые извне, связывать с понятием "стимулирование". Тем не менее существует точка зрения, особенно распространенная в западном менеджменте, что "мотивация" и "мотивирование" могут обозначать и внешнее, и внутреннее воздействие на поведение человека. Можно встретить и такое понимание: "мотивация" - внутреннее побуждение к активности, а "мотивирование" - внешнее воздействие с целью сформировать внутреннее побуждение. Для правильного понимания точки зрения автора и значения, которое он придаст этим понятиям, необходимо внимательно относиться к контексту, принимать во внимание весь набор аргументов и обстоятельств, рассматриваемых в тексте.

В 1966 г. он опубликовал книгу "Work and the Nature of Man" ("Работа и природа человека"), в которой рассматривались первые десять этапов оригинального исследования. В 1968 г. его статья "One More Time: How Do You Motivate Your Employees?" ("Как вы стимулируете своих работников?") появилась на страницах журнала Harvard Business Review и стала "самой популярной его публикацией, разошедшейся в количестве свыше миллиона экземпляров" (Kennedy, 1991, р. 62). Мотивационно-гигиеническая теория вместе с идеями обогащения труда создали Херцбергу славу ученого (он стал почетным профессором отделения менеджмента в университете штата Юта) и позволили ему стать консультантом таких крупных корпораций, как AT&T, ICI, Texas Instruments, British Petroleum и Shell. Привычка Херцберга к путешествиям по миру и использование им фильмов превратили его, вероятно, в первого интернационального "гуру" в области менеджмента. Как он писал впоследствии, "в целом, я провел консультации и семинары в более чем тридцати странах, в 275 различных промышленных, правительственных и социальных организациях, в 175 профессиональных обществах и в 100 университетах. "The Motivation to Work" и последовавшие за ней книги и статьи позволяли мне постоянно держаться на плаву" (Herzberg, 1993, р. xiv).

**Чего хотят люди от своей работы?**
В книге "The Motivation to Work" (1959) представлены результаты исследования трудовой мотивации, предпринятого Херцбергом и двумя его коллегами по работе в компании Psychological Service of Pittsburgh Бернардом Моснером и Барбарой Спайдерман. Данные, использовавшиеся в исследовании, были получены в ряде компаний, работавших в Питтсбурге и его окрестностях. Эти компании были отобраны авторами для получения репрезентативной выборки из совокупности местной промышленности. После двух предварительных (пилотажных) исследований Херцберг и его коллеги решили, что основное исследование должно состоять примерно из двухсот опросов, в которых должны участвовать две группы работников. Херцберг объясняет это так:

Мы решили сконцентрироваться на инженерах и бухгалтерах... Результаты второго пилотажного исследования продемонстрировали то, что инженеры могут исключительно ярко объяснить свой производственный опыт... Выборка, ограниченная представителями одной профессии, могла дать результаты, которые в силу своей специфичности нельзя было считать достаточно представительными. Для исключения искажений, связанных с особенностями условий труда инженеров, решено было подвергнуть исследованию еще одну группу. Выбор пал на бухгалтеров постольку, поскольку их работа, подобно работе инженеров, изобилует техническими приемами... Таким образом, мы смогли изучить отношение к работе двух наиболее важных в современной промышленности профессиональных групп.
(Herzberg et al, 1959/1993, р. 32)

В процессе интервью респондентов просили припомнить время, когда их позитивные или негативные ожидания относительно имеющейся или другой работы сбывались. Задавались вопросы типа "повлиял ли этот случай на вашу карьеру в то время?" и "повлияло ли происшедшее на ваше отношение к профессии?" Помимо прочего респондентов просили оценить, "насколько серьезно этот случай повлиял на ваши чувства (хорошие или плохие) по отношению к работе?", и указать их интенсивность, присвоив им то или иное значение на предлагаемой числовой шкале. Когда Херцберг и его коллеги занялись анализом результатов, они обратили внимание на то, что опыты, вызывавшие у респондентов негативные или позитивные чувства, не были полярными вариантами одного и того же феномена. Они являлись проявлением двух совершенно различных групп феноменов. Много позже Херцберг писал: "Плохие условия, пли внешние аспекты работы, могут вызывать у людей неудовлетворенность. Но люди крайне редко ощущают удовлетворенность от того, что я называю гигиеническими факторами. Чувство удовлетворенности вызывают факторы, названные мной "мотиваторами", или внутренние аспекты работы" (Herzberg, 1993,pp.xiii - xiv).

В главе 12 "The Motivation to Work" Херцберг и его коллеги дают ответ на вопрос "чего люди хотят от работы?" в свете своей мотивационно-гигиенической теории. Они считают, что наблюдаемый недостаток мотивации

связан не с самой работой, а с тем, в каких условиях она происходит. Некие события приводят индивида к мысли о том, что контекст, ситуация, в котором он производит свою работу, несправедлива или плохо организована и потому является психологически нездоровой. Факторы, действие которых проявляется в такой ситуации, мы называем гигиеническими. Гигиена призвана устранять опасности для здоровья людей, вызванные окружающей средой. Гигиена не лечит, скорее, она проявляет себя в обеспечении тех или иных превентивных мер... Наличие вредоносных факторов в контексте определенной работы приводит к тому, что работник начинает испытывать к ней негативное отношение. Улучшение факторов гигиены может изменить данное отношение на позитивную трудовую установку.
(Herzberg et a!, 1959/1993, р. 113)

К "гигиеническим факторам", выявленным Херцбергом и его коллегами, могут быть отнесены непосредственное руководство, межличностные отношения, физические условия труда, заработная плата и премии, политика компании, методы управления и безопасность условий труда. Когда хотя бы один из этих факторов снизится до уровня, представляющегося работнику неприемлемым, можно ожидать того, что он начнет испытывать неудовлетворенность своей работой. При этом Херцберг н его коллеги утверждают, что "обратное не всегда верно. Если контекст работы будет охарактеризован как оптимальный, разочарования в работе не произойдет, однако говорить о позитивном настрое также не придется" (Herzberg et al.1959/1993, pp. 113-114). Итак, несмотря на то, что для обеспечения удовлетворенности работника трудом необходимо наличие требуемых гигиенических факторов, они не могут являться гарантией его мотивации.
Пытаясь разделить факторы, обеспечивающие мотивацию, и факторы, приводящие к возникновению неудовлетворенности трудом, Херцберг и его коллеги обратились к трудам Маслоу (см. главу 14). Как они пишут, "факторы, ведущие к возникновению позитивного отношения к работе, оказывают такое действие постольку, поскольку они способствуют удовлетворению личностной потребности в самоактуализации на работе" (Herzberg et al, 1959/1993, р. 114). Контекст же, в котором находится работник, не обладает потенциалом, который обеспечивал бы его самоактуализацию.

Только от сути выполняемой задачи зависит, сможет ли личность получить такое удовлетворение, которое будет усиливать ее желание... Факторы, обусловленные рабочим контекстом, отвечают желаниям индивида избежать неприятной ситуации. По контрасту с мотивацией, определяемой потребностью в избежании неприятностей, факторы собственно сути работы удовлетворяют потребность индивида в исполнении желаемого. Это влияние может быть названо уже не "избегающим поведением", а "актуализирующим подходом". Поскольку при этом принято использовать термин "мотивация", мы определяем факторы самого труда как "мотиваторы" и противопоставляем их внешним по отношению к самой работе ("экстра-трудовым") факторам, именуемым нами гигиеническими. Необходимо помнить о том, что интересам работника отвечают обе группы факторов, но удовлетворенность работой, которая обеспечивает лучшее ее выполнение, может быть обусловлена только действием "мотиваторов".
(1959/1993, р. 114)

Несмотря па ограниченность (количественную, географическую и социальную) выборки, Херцберг и его коллеги были настолько убеждены в универсальном характере своей мотивациоино-гигненической теории, что сделали ряд выводов обобщающего характера, относительно работы и мотивации в индустриальном обществе в целом. Они критиковали, прежде всего, то влияние, которое оказывает на личность работника бюрократическая машина (см. главу 6). По их мнению, "основная трудовая мотивация возникает из осознания личных достижении и ощущения роста личной ответственности. Бюрократическая ситуация обычно не способствует ни тому, ни другому" (1959/1993, р. 125). И основная причина этого состоит в том, что бюрократические системы руководствуются заданным сводом правил, и это резко ограничивает возможность проявления личной инициативы и делает малозначимыми личные позиции и суждения. Росту жесткости и сложности бюрократий сопутствует "снижение уровня мотивации". Херцберг и его коллеги отрицательно относились к попыткам мотивировать работников материальными стимулами, такими как сдельная оплата и выплата премий, которые обычно ассоциируются с научным менеджментом. Они утверждали, что одни только экономические стимулы не мотивируют работников, а лишь позволяют им примириться с утомительной работой. Даже там, где материальные стимулы и системы надбавок к зарплате, казалось бы, видимым образом влияют на мотивацию работников, улучшения зачастую связаны, скорее, с улучшением содержания труда и повышением ответственности, чем с ростом оплаты. Херцберга и его коллег не впечатлили и попытки применить опыт школы человеческих отношений, полученный в ходе хоторнских экспериментов (см. главу 11). Например, критикуя современную программу обучения непосредственных руководителей работе в сфере социальных взаимоотношений, они отмечают:

Обучение управленческого персонала регулированию социальных взаимоотношений имеет особую важность для поддержания трудовой гигиены на должном уровне. Это относится, прежде всего, ко многим работам, в рамках которых в условиях современной продукции практически невозможно использование мотиваторов. Это атомизированные, рутинные, монотонные работы. В их рамках понятия ответственности и достижении теряют смысл, и маловероятно, что они могут стать полем для самоактуализации индивида. Здесь особую значимость приобретает гигиена. Чем менее возможным становится появление "мотиватора", тем более высоким должен быть уровень гигиены, обеспечивающий приемлемость работы.
(1959/1993, р. 115)

Так же, как и деньги, доброжелательное руководство не может полностью компенсировать отсутствие интереса к самой работе. Вас не выручат "ни стопки газет, издающихся компанией, ни спортивные команды ... ни организация питания на производстве, ни роскошные условия работы, ассоциирующиеся с "капиталистической системой благоденствия". Просвещенное управление и привлекательные дополнительные выплаты способны удовлетворить разве что гигиенические нужды работников, но не более того.

Обозначив таким образом свое видение обычного подхода к проблеме мотивации работников, Херцберг и его коллеги предложили собственное ее решение. Прежде всего, "работы должны быть реструктурированы таким образом, чтобы увеличить в максимальной степени способности работника достигать целей, осмысленно связанных с самим процессом работы" (1959/1993, р. 132). Защищая потребность в том, что впоследствии было названо "обогащением (т. е. повышением разнообразия) труда", Херцберг и его коллеги пытались изменить на противоположную тенденцию к "деградации" работы, наблюдавшуюся в течение целого столетия. Для американской системы производства было характерно стремление к замещению квалифицированного ручного труда трудим машинным (см. главу 1). Подобным же образом для системы научного менеджмента было характерно четкое разграничение между планированием и исполнением работы (см. главы 2 и 3). Наконец, система массового производства объединила разделение труда, доведенное до крайней степени, и механизацию производства, самым ярким воплощением которой являлись движущиеся сборочные конвейеры автомобильных заводов (см. главу 9). По мнению Хернберга и его коллег, "индивид должен до некоторой степени контролировать то, каким образом он выполняет свою работу, что позволяет ему реализовывать некие достижения и расти профессионально. Очевидно, что работники сборочного конвейера практически лишены возможности такого контроля" (1959/1993, р. 132). Авторы относятся к перепроектированию работ с целью повышения их разнообразия (которая могла бы обернуться усилением мотивации) с известной осторожностью. Они предпочитают говорить о куда более тонких вещах. "Работа должна быть организована так, чтобы вне зависимости от того интересна она или нет, индивид, занятый ею, мог прийти к выводу, что ее выполнение ведет к усилению мотивации" (Herzberg et al, 1959/1993, р. 134). Тем не менее, они соглашаются с необходимостью тщательного подбора кадров. Так, "если вы правильно структурируете работы, вы должны надлежащим образом отнестись и к проблеме подбора кадров... Это требует дальнейшего анализа реальных способностей, потребных для выполнения каждой работы, и не менее серьезного анализа потенциальных способностей претендентов на занятие соответствующих рабочих мест" (Herzberg et at, 1959/1993, Р. 134).

Считая, что выявленные трудовые установки лиц умственного труда и руководящих работников могут быть применены для понимания предполагаемых установок конторских служащих и рабочих, Херцберг и его коллеги совершили переход, правомерность которого далеко не очевидна. Работники умственного труда и управленцы были избраны для исследования постольку, поскольку предварительные исследования показали, что они "более словоохотливы, скорее схватывают суть техники и дают более подробное н точное описание событии, нежели конторские служащие и производственные рабочие" (1959/1993, р.32). Из этого становится очевидным, что люди, входящие в эти две группы, существенно отличаются друг от друга и имеют, соответственно, различные источники мотивации и уж во всяком случае различные позиции и представления о достижениях. Херцберг и его коллеги до известной степени признавали это обстоятельство (при обсуждении выборки): "Следует помнить о том, что многим работам соответствует множество комбинаций ... способностей и темпераментов, способных привести к успеху по тем или иным причинам" (1959/1993, р.134). Среди критиков мотнвационно-гигиенической теории, помимо сомнений в обоснованности подобного перехода от одного класса работников к другому, имел место и вполне обоснованный скептицизм в отношении самой теории. Например, Виктор Врум, поздравляя Херцберга и его коллег с тем, что "они смогли привлечь внимание к психологическим аспектам содержания труда", заявляет:

Даже если (последующие) исследования подтвердят результаты, полученные Херцбергом, Моснером и Снайдерман, для различных групп работников, их положение о качественном отличии факторов, ведущих к удовлетворенности или к неудовлетворенности, не может быть принято безоговорочно. Возможно, что отличие это вызывается защитными реакциями респондента. Люди склоны считать факторами, являющимися причиной удовлетворенности работой, собственные достижения и достоинства самой работы. С другой стороны, они склоны приписывать неудовлетворенность не собственной неадекватности или недостаткам, но неким факторам рабочей среды, т. е., препятствиям, обусловленным политикой компаний или несовершенством управления.
(Vroom, 1964, р. 129)

**Примечание научного редактора**Сторонник когнитивного подхода в психологии Роттер (1966г., США) различает людей, ориентируемых изнутри и ориентируемых извне. Первые имеют внутренний локус контроля (интерналы), они убеждены, что в любой момент они способны повлиять на свое окружение, и в конечном счете они всегда сами берут на себя ответственность за то, что с ними случается. В случае неудачи они, не колеблясь, упрекают себя в том, что приложили недостаточно усилии или были недостаточно настойчивы. Интерналы чаще всего считают свои успехи и неудачи неслучайными, зависящими от собственной компетентности, целеустремленности, уровня способностей, являющимися закономерным результатом целенаправленной деятельности и самодеятельности. Напротив, люди, верящие в существование внешнего контроля, имеющие внешний локус контроля, низкий уровень субъективного контроля (экстерналы), убеждены, что в различных обстоятельствах их жизни и в том, как они на них реагировали, всецело повинны другие люди, везенье или случай. Экстернал убежден, что его неудачи являются результатом невезения, случайностей, отрицательного влияния других людей. В случае же успеха экстернал считает его закономерным отражением своих способностей. Объяснение В. Врума можно связать с поведением экстерналов.

Врум указывает, что в 1960 г. к тому же выводу пришли Гин, Веров и Фельд, авторы работы "Americans View their Menial Health" ("Американцы оценивают свое психическое здоровье"). Херцберг решил попросту не обращать внимания на критику в адрес его мотивациоиио-гигиеннческой теории. В своей работе "Work and the Nature of Man" ("Работа и природа человека"), изданной в 1966 г., oil пытается доказать, что повторение наблюдений, проведенных в Питтсбурге, подтверждает его выводы. Херцберг пытается, прежде всего, снять обвинения, выдвинутые Врумом (он не называет их автора). Как он пишет, "предположение, что люди станут объяснять недовольство работой не отсутствием мотиваторов, а гигиеническими факторами, выглядит наивным. Даже поверхностное знакомство с данными опросов свидетельствует о справедливости обратного".
(Herzberg, 1966/1974, р. 130).

**Адам и Авраам**
В книге "Work and the Nature of Man" Херцберг пытается представить, что мотивационно-гигиеническая теория соответствует самой природе человека. Хотя, как уже было отмечено, основной темой книги является отчет о десяти этапах питтсбургских наблюдений, он рассматривает специфический эмпирический материал в контексте общего рассуждения об историческом развитии работы и производственных отношений. Он прибегает к двум ветхозаветным образам - Адама и Авраама - и утверждает, что они представляют собой два различных типа желании. Фигура Адама соответствует животной природе человека. Как пишет Херцберг, "его основная цель, как и у животного, состоит в избежании боли при взаимодействии с внешним миром. Эту сторону своей природы человек наследует биологически" (1966/1974, р.168). Таким образом, Адам представляет гигиенические факторы мотивационно-гигиенической теории. В противоположность ему Авраам соответствует человеческому желанию "определять, открывать, достигать, реализовывать, развиваться и обогащать свое существование" (1966/1974, р.168). Стало быть, Авраам ассоциируется с мотивационцым аспектом мотивационно-гигиенической теории. Согласно Херцбсргу, Адам и Авраам (гигиена и мотиваторы) являются двумя основными независимыми составляющими человеческого естества. Более того:

Каждый аспект включает систему потребностей, действующих в противоположных направлениях. Удовлетворение потребностей одного аспекта практически не влияет па потребности другого аспекта... Теория мотивации позволяет иначе интерпретировать феномен производственных отношений ... Отношение к работе должно рассматриваться дважды: Чего хочет работ-пик? Что может сделать его счастливым? Затем должен ставиться другой вопрос, который невозможно вывести из первого. Чего он хочет при этом избегнуть? Что может опечалить его? Производственные отношения, способ действия которых может быть назван оздоровлением от стресса, служат единственно целям предотвращения недовольства и вытекающих из него кадровых проблем. Разумеется, внимание к гигиене чрезвычайно важно, ибо без нее любая организация сполна пожнет плоды этого недовольства. Ошибка состоит в том, что к превентивным .мероприятиям начинают относиться как к средству воссоздания позитивных чувств, повышения творческих потенций и продуктивности, снижения уровня прогулов и текучести кадров и усиления всех прочих проявлении трудовой активности.
(1966/1974. р.169)

Будучи уверенным в универсальности своей мотивационно-гигиенической теории, Херцберг утверждал, что дихотомия Адам/Авраам присутствует в каждом. При этом он несколько смягчает эту излишне прямолинейную позицию, допуская, что индивиды могут иметь предрасположенность или склонность "нацеленного на гигиену" или "нацеленного на мотивацию". Так, например, если индивид, тяготеющий к гигиене, "будет мотивирован условиями труда", то нацеленный на мотивацию "будет мотивирован сущностью задания". Подобным же образом искатель гигиены "не получит особого удовлетворения от совершенной им работы", в то время как для искателя мотивации она будет "основным источником удовлетворения". Нацеленным на гигиену, согласно Херцбергу, владеет присущее животным стремление к безопасности, ассоциируемое с Адамом и имеющее достаточно негативную суть. Такие люди будут относиться к категории работников, названной Ф. У. Тейлором "притворщиками" (см, главу 2). Хотя нацеленные на гигиену могут справляться со своими обязанностями, по мнению Херцберга, на них никоим образом нельзя полагаться в сложных ситуациях. Он пишет: "Я считаю, что нацеленные на гигиену подведут компанию в тот самый момент, когда она более всего будет нуждаться в их дарованиях. Они могут быть мотивированы лишь на время при условии получения ими некого внешнего вознаграждения. В экстренных ситуациях, когда организации становится, что называется, не до гигиены, они могут не справиться со своей работой" (Herzberg, 1966/1974, р. 89). Нацеленный на гигиену, занимающий руководящий пост, может нанести страшный удар будущему организации.

Если мы будем исходить из того, что одна из главнейших функций менеджера состоит в воспитании будущих руководителей, станет достаточно очевидным, что гигиенисты, взявшие на себя роль воспитателей, могут нанести серьезный вред своей организации. Это, я уверен, одно из важнейших следствий, которое имеет мотивационно-гигиеническая теория в сфере современной работы с кадрами. Результаты предыдущих исследований явно указывали на то, что эффективность развития управленческой сферы во многом определяется ее соответствием атмосфере компании, воплощаемой в позиции и в поведении руководителя. Руководитель-гигиенист в любом случае оказывает негативное воздействие на развитие управленческих структур, связанное с личным ростом и самоактуализацией его подчиненных.
(1966/1974, р.91)

Очевидно, слишком тесная связь с Адамом может притупить стремление Авраама к достижению определенных результатов, вследствие чего он будет удовлетворяться простым наличием потребных гигиенических факторов.

По мнению Херцберга, обычно практика современных производственных отношений обращена лишь к адамовым/гигиеническим факторам человеческой мотивации. Однако постепенное улучшение гигиенических факторов может и не привести к сколько-нибудь продолжительной мотивации персонала. После непродолжительного "хорошего" периода рабочие вновь начинают испытывать чувство неудовлетворения, "поскольку гигиенические требования не имеют предела". Если рабочие не смогут обрести мотивацию в самой работе, руководству придется постоянно бороться за поддержание производительности труда на надлежащем уровне. Для предотвращения подобной ситуации Херцбсрг предлагает создавать в рамках любой организации отдельную структурную единицу, работающую с авраамовыми/мотивационными факторами, главная задача которой состояла бы в обеспечении психологического развития персонала. Перед этим "мотивационным подразделением" ставились бы три основные задачи: воспитание у работников мотивационной ориентации, организация процесса обогащения труда и принятие необходимых "терапевтических или исправительных мер". В части nepBoii задачи Херцберг считал, что негативное отношение к труду зачастую является следствием социализации, и полагал, что его можно исправить мерами воспитательного характера. Вторая задача являлась следствием его убежденности в том, что работа может быть перепроектирована таким образом, что сможет обеспечить более обширное поле для самореализации. Третья задача являлась выражением его мнения о необходимости переучивания работников, чьи навыки стали ненужными в силу технологических изменений, и его спорной позиции, в соответствии с которой к категории гигиенистов относятся люди с отклонениями в психике. Он пишет следующее:

Нацеленный на гигиену - это не просто жертва неких обстоятельств; его мотивация направлена лишь на временное удовлетворение. И не то чтобы работа не представляла ему возможностей для самореализации, - скорее, его потребности заключаются в чем-то совершенно ином, - у него потребность нс достичь, а избежать. Он ищет положительные ощущения на пути поведения, направленного на избежание неприятностей, и потому его хроническая неудовлетворенность является следствием дефекта мотивации. Хроническая депрессия, неэффективный мотивационный паттерн (шаблон), который обеспечивает продолжение неудовлетворенности, и неумение или нежелание расти - все это характеризует, в конечном счете, невротическую личность.
(1966/1974, р. 81)

Подобно Элтону Мэйо, настаивавшему на том, что производственные конфликты являются следствием не столько экономических, сколько психологических причин (см. главу 11), Херцберг не мог согласиться с тем, что рабочие могут быть мотивированы единственно "потребностями низшего уровня". Грубо говоря, он полагал, что работники должны стремиться к "росту достижении", отсутствие же такого стремления свидетельствует об их болезни.

**Резюме**

Работа Херцберга появилась в то время, когда экономический бум привел к появлению рынка труда с высоким спросом на рабочую силу как в Соединенных Штатах, так и в других индустриально развитых странах Запада. И ученые, и практики пришли к консенсусу в том, что несоответствие личных притязаний и конкретного содержания работы ведет к фрустра-ции работника и как следствие к снижению его производительности и морали. Херцберг говорил о растущей деградации работы в индустриальном обществе и, подобно Браверману (см. главу 18), разделял взгляды Карла Маркса о влиянии капитализма на трудовой процесс. Однако, в отличие от Бравермана, он отвергал экономические и политические положения марксизма, сосредоточиваясь исключительно на психологическом влиянии капитализма и проявлениях "отчуждения". Херцберг был близок и к Маслоу, поскольку считал, что человеческие существа обладают естественным стремлением к росту, достижениям и самоактуализации. Считая производственную корпорацию "доминирующим институтом современности", Херцберг убедительно доказывал, что основная масса людей должна искать достижении в своей работе, за которую они получают деньги. Он развертывает свою мотивационно-гигисническую теорию для того, чтобы объяснить, почему иной раз высокий уровень зарплаты и особые условия работы неспособны должным образом мотивировать работников. Мотивация связана с самой сутью работы, и, если последняя не может дать человеку ощущение достижения самовыражения, то, согласно Херцбергу, улучшение условий и оплаты труда не создадут мотивации.

Несмотря на естественные сомнения в обоснованности исследовательской основы мотивационно-гигиеническои теории и немалую вероятность того, что она исходит из ложной дихотомии, она пользовалась немалым влиянием. Растущее признание того, что чрезмерное разделение труда, связанное с внедрением научного менеджмента и методов массового производства, было саморазрушающим, создало ситуацию, в которой положения теории Херцберга были встречены благожелательно. Неудовлетворенность работой была животрепещущей темой многих исследований современников, и труды Херцберга стали своеобразным выражением этого интереса. Идеи Херцберга были вдвойне привлекательны благодаря своей удобочитаемости и тем возможностям, которые сулило их использование. Хсрцберг заявлял, что мотивационно-гигненическая теория является, вероятно, "самой эвристической теорией индустриальной психологии" (Herpberg, 1993, р. .xviii). В любом случае невозможно отрицать того, что эта теория позволяет объяснить поведение некоторых категорий людей в производственных ситуациях. Помимо прочего, Херцберг наглядно продемонстрировал методы, позволяющие обеспечить успех теории управления: для этого она должна быть простой, о ней то и дело следует напоминать, на критику же можно не обращать вообще никакого внимания.

**Вопросы для обсуждения**
1. Что понимает Херпберг иод термином "мотивационно-гигиеничсскаятеория"?
2. Почему Хсрцберг остается сторонником тщательного подбора кадров?
3. Почему Херцберг считает необходимым обогащение работ?
4. Насколько убедительной представляется вам точка зрения Херцберга, состоящая в том, что деньги не являются основным фактором мотивации рабочих?

Дополнительное чтение

.....................
Источник:
Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 238-257.