

Введение

За последние сто лет мировая управленческая наука и практика очень существенно продвинулись в вопросе стимулирования (мотивации) работника к производительному труду. Различные исследователи и авторы учебных курсов, тренингов и пособий сегодня предлагают менеджеру огромный набор инструментов, начиная с бонусов и детально проработанных систем оценки эффективности, систем управления по целям, и заканчивая мотивирующим управленческим общением и даже мотивирующей корпоративной культурой. Но все это бесконечное разнообразие подходов, моделей и стимулов роднит общая парадигматика: работника можно и нужно мотивировать к более эффективному труду. Для этого необходимо выделить актуальные потребности работника и удовлетворить их.

И ответ на поставленный вопрос напрашивается сам собой – надо научиться правильно удовлетворять потребности работников и увязать это удовлетворение с результатами работы. Для этого можно почитать многочисленную литературу, которой усыпаны прилавки книжных магазинов, пройти специальные курсы, тренинги или даже пригласить в организацию консультанта по стимулированию и оплате труда.

Однако опытный руководитель-практик почувствует в этом месте подвох. Что-то неправильно в парадигме бесконечного удовлетворения потребностей работника. В ходе собственной консультационной работы с организациями различных отраслей мне неоднократно доводилось слышать от линейных менеджеров схожие истории. Будучи рассказанными разными словами, они все имели близкий смысл. В большом коллективе почти всегда есть лучшие работники, на которых начальник может положиться, даже если в отдельно взятом случае нет возможности вознаградить за дополнительные усилия и ответственность. И всегда есть другая категория сотрудников, от которых никаким стимулированием нельзя добиться такой же приверженности и рвения, как от самых первых.

И действительно, даже признанные классики, попавшие в многотиражные учебники по менеджменту, иногда позволяют себе усомниться в необходимости мотивирования. Так, один из наиболее важных выводов комплексной теории мотивации Портера и Лоулера состоит в том, что *«результативный труд ведет к удовлетворению»*. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению

высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности» [Мескон и др., 2002, с. 382].

Таким образом, авторы утверждают, что работник может быть внутренне мотивирован самой работой, а не внешним вознаграждением (деньгами, похвалой, статусом и т.д.). Так появляется понятие внутренней мотивации, противопоставляемое традиционному кнуту и прянику. Однако идея внутренней мотивации в неявном виде прослеживается и у других классиков, таких как А. Маслоу и Ф. Херцберг и др. Она вносит некоторую сложность в представления о мотивации, но пока еще не совершает переворота в управленческом сознании. Теперь задача управленца усложняется – надо мотивировать работника не только внешне, но и внутренне (содержанием труда, уровнем задач, участием в принятии решений и т.д.).

И на этом можно было бы остановиться, но некоторые факты не укладываются в построенную почти за сто лет картину мира. Так, например, нашумевшая книга Райнхарда Шпренгера «Мифы мотивации» переиздавалась в Европе 17 раз с 1991 по 2004 годы. Основная идея автора состоит в том, что внешнее стимулирование вступает в конфликт с внутренней мотивацией работника и может снижать последнюю [Шпренгер, 2004]. Эта идея так же не нова для мировой литературы, посвященной мотивации, но в последние годы она находит все большую поддержку [Кон, 2008, Пффеффер, 2008]. И хотя у критиков стимулирования пока больше противников, чем сторонников, та выпуклость и убедительность, с которой Р.Шпренгер представляет свои идеи в книге, заставляет нас хотя бы задаться вопросом: может действительно при повышении производительности труда следует опираться скорее на внутреннюю мотивацию работника, а не на кнут и пряник? А если да, то, как это делать? Немецкий автор не дает убедительного ответа на этот вопрос.

Принципиально иной взгляд на вопросы мотивации и эффективности появляется в работах Джима Коллинза «Построенные навечно» и «От хорошего к великому» [Коллинз 2001, Коллинз, Поррас, 2004]. В своих книгах автор публикует результаты многолетних кропотливых исследований, в которых сравниваются системы управления наиболее успешных компаний мира и «среднячков». Один из существенных выводов команды Коллинза заключается в том, что системы мотивации в наиболее преуспевающих компаниях принципиально ничем не

отличаются от аналогичных систем в компаниях сравнения. Более того, уровень дохода менеджеров в более успешных компаниях оказался не выше, а зачастую даже ниже, чем в компаниях, не добившихся подобных результатов. А предельная эффективность управленческой деятельности, по мнению Коллинза, достигается за счет подбора в компанию «правильных людей», которых не надо дополнительно мотивировать на результат [Коллинз, 2001]. Иными словами можно сказать, что существуют люди, у которых их внутренняя установка по отношению к работе (мотивация) существенно отличает их от других людей. И именно такие сотрудники, согласно исследованиям Коллинза, делают великие компании столь эффективными.

Однако следует понимать, что выводы американского исследователя применимы и к самым обыкновенным компаниям, не стремящимся становиться великими. Есть все основания предполагать, что и для рядовых компаний, задающихся вполне ординарными целями, эффективным является привлечение людей, стремящихся наиболее активно решать задачи организации без необходимости в дополнительном внешнем стимулировании.

Таким образом, распространенный миф о том, что эффективность труда выше там, где работников лучше мотивируют, ставится под сомнение. Исследования Р.Шпренгера и Дж.Коллинза свидетельствуют о том, что волшебной кнопки не существует. В результате вопрос влияния мотивации на эффективность труда предстает перед нами в совершенно ином свете. Ранее в основе всех моделей и концепций мотивации лежала неявная предпосылка о том, что потенциал мотивации всех людей одинаков. Максимальные различия между людьми, допускаемые разными авторами, заключались в том, какими средствами раскрывать этот мотивационный потенциал. Однако Джим Коллинз предполагает, что одни люди имеют некоторую внутреннюю установку (т.е. мотивацию), позволяющую им добиваться предельной эффективности в этих условиях, а другие нет.

Это принципиально иной подход, который предполагает принципиально иные действия управленца: **не правильно мотивировать людей, а найти правильно мотивированных сотрудников.** Конечно, напрямую экстраполировать выводы Дж.Коллинза относительно топ-менеджеров на все профессии нельзя. Ведь руководители высшего уровня – это, обычно, люди, для которых возможности внешнего стимулирования практически исчерпаны. Их потребности в зарплате, статусе, признании, возможности проявить себя и так далее в большинстве своем уже удовлетворены. В такой ситуации некоторое внутреннее стремление более эффективно решать задачи компании, конечно, выходит на первый план.

Справедливости ради следует отметить, что не все классические исследования в сфере мотивации сосредотачиваются лишь на вопросах стимулирования. Внимательно изучив классиков под новым углом зрения, мы обнаружим, что ставшее классическим исследование «Человек и его работа» включает в себя данные о связи между структурой мотивации молодых ленинградских рабочих и результативностью их труда. А.Г.Здравомыслов и В.А.Ядов обнаружили, что наиболее высокий коэффициент результативности и инициативности (интегральный показатель трудового поведения) имеют рабочие с ориентацией на работу на производстве и общественную работу, а самые низкие показатели характеризуют респондентов с ориентацией на семью, образование и приработок [Здравомыслов, Ядов, 2003, стр. 219].

Д.МакКлелланд в своей работе «Мотивация человека» собрал, пожалуй, наиболее обширный обзор эмпирических исследований, подтверждающих влияние структуры мотивации людей на различные показатели их трудового поведения. Так, согласно приведенным данным, работники с развитой потребностью во власти и сниженной потребностью в аффилиации становятся наиболее эффективными менеджерами (по результатам исследования в AT&T), работники с доминирующей потребностью в аффилиации являются более эффективными специалистами по разрешению трудовых споров, а работники с развитой потребностью в достижении показывают самые высокие результаты при умеренно высокой вероятности достижения цели [McClelland, 1987]. Именно результаты этих исследований породили общеизвестный принцип планирования: «цели должны быть достаточно напряженными, но достижимыми».

Из более поздних работ по данной теме полезно отметить разработки И.Г.Кокуриной, предложившей шестифакторную модель трудовой мотивации. В своей работе «Методика изучения трудовой мотивации» автор приводит результаты эмпирических исследований, также подтверждающих статистически значимую связь между структурой мотивации и результативностью труда рабочих швейных предприятий. Однако, к сожалению, не предпринимает никаких попыток обобщения и систематизации полученных данных [Кокурина, 1990].

Указания на действенность новой парадигмы в мотивации (найти правильно мотивированных людей, а не мотивировать тех, которые есть) встречаются в последнее время и в деловой литературе. Помимо уже упомянутых работ Дж.Коллинза следует отметить довольно экспрессивную работу К.Кобьёла (2005) и научно-популярное исследование Дж.Лайкера (2006). В своих работах они

убедительно показывают, как подбор и расстановка людей с некоторым специфичным отношением к делу (т.е. мотивацией) позволяет добиться деловым организациям выдающегося для их отраслей уровня эффективности.

Тем не менее, по ряду причин подобного рода исследования не получили пока широкого распространения. Во-первых, существуют очевидные методические сложности. Чтобы получить обоснованные данные о связи мотивационных (субъективных) характеристик личности с параметрами трудового поведения (сравнительно объективными), желательно получить данные о производительности труда по каждому опрошенному работнику, что не характерно для традиционных социологических исследований (нарушается принцип анонимности опроса и т.д.) Во-вторых, практическое использование результатов соответствующих исследований в управленческой практике намного более трудоемко, чем построение системы мотивации в традиционной парадигме. Действительно, замена работников, даже если они не совсем соответствуют требованиям занимаемой должности, - это социально не одобряемое, да и довольно ответственное управленческое решение. Намного проще вместо этого внедрить новую премиальную схему или ввести звание «лучший работник месяца».

Подведем промежуточный итог. С одной стороны, подавляющее большинство представителей западной теории и практики менеджмента утверждают, что для повышения эффективности труда работников необходимо мотивировать. А в случае, если какой-то сотрудник оказывается немотивированным, то следует обнаружить и устранить внешние причины демотивации. Особенности собственной мотивации работника в этой парадигматике рассматриваются в лучшем случае как средство к нахождению индивидуального «ключика» или «кнопки», включающей сверхпроизводительность для данного сотрудника.

С другой стороны, отдельные публикации и разрозненные факты из личного опыта позволяют предположить, что **в некоторых ситуациях отдельные сотрудники имеют собственную внутреннюю мотивацию к работе, которая делает их труд намного более эффективным.** Таким образом, в новой парадигме для повышения производительности труда на передний план выходит не мотивирование, а другие действия управленца. В новой системе координат все-таки следует стремиться начать с подбора и расстановки людей, не нуждающихся в специальном внешнем стимулировании. Но, понимая все трудности реализации этой задачи для крупных компаний и массовых профессий, просматривается и другой

выход – создавать в трудовом коллективе такие условия, которые будут способствовать формированию у работников «правильной» собственной мотивации, исключая необходимость внешнего стимулирующего воздействия.

Настоящая книга является одним из первых «методических руководств» по использованию новой парадигмы в сфере мотивации. Основную часть текста составляют результаты обширного эмпирического исследования, проведенного в современных российских условиях. По результатам исследования выявлены устойчивые взаимосвязи между структурой мотивации и результативностью труда для рабочих специальностей, коммерческого персонала и менеджеров. На основе выявленных взаимосвязей разработаны нормативы¹ для теста Motype, позволяющие осуществлять подбор и расстановку персонала на соответствующих рабочих местах. В последней главе представлены результаты еще одного исследования, показывающего, как можно через управленческие воздействия формировать в организации желаемую мотивационную структуру уже работающего персонала (при условии, что мы знаем, какая мотивационная структура нам нужна).

Анализ мотивационной структуры в данной книге проведен на основе типологической модели В.И.Герчикова. Соответственно, настоящее исследование пока является первой и единственной работой, обобщающей столь обширную практику применения типологической модели В.И.Герчикова и теста Motype в управленческой практике.

¹ Важно еще раз оговориться, что соответствующие нормативы рассчитаны на основе анализа связей между структурой мотивации и результатами труда работников соответствующих профессий. Это принципиально отличает их от подавляющего большинства методик психологического тестирования, в которых нормативы рассчитываются в зависимости от средних распределений шкал теста. По сути, предложенная в настоящей работе система нормативов позволяет отличить потенциально эффективных работников от неэффективных, а традиционный подход к разработке нормативов отвечает лишь на вопрос, людям с какими личностными характеристиками будет более комфортно на данном рабочем месте.

В таблице 2.22 приведены нормативы для теста Motyre версии 4.1. Отметим, что из таблицы исключен ряд обнаруженных в кейсах закономерностей, которые, на наш взгляд, следует рассматривать скорее, как отклонения от нормы и не вводить их в управленческую практику. Так, например, кейсы №4 и 5 показали, что инструментальная мотивация может быть вредна для рабочих в условиях уравнительной оплаты труда. Однако мы считаем, что на подобного рода примеры не следует ориентировать систематически. В подобного рода случаях целесообразнее корректировать явно несовершенные системы оплаты труда, чем учитывать ошибки в политике стимулирования при подборе персонала. То же самое касается норматива по хозяйской мотивации для рабочих и еще нескольких закономерностей, обнаруженных в кризисных кейсах или в единичных случаях.

Также на основе проделанного анализа необходимо сделать еще один важнейший вывод. **Высокая результативность труда** работника на определенном рабочем месте **может быть объяснена только сочетанием необходимой степени выраженности 2-3 базовых (ядерных) мотивов**. Один даже сильно выраженный мотив сам по себе не может быть достаточным основанием для объяснения и прогнозирования трудового поведения работника.

§ 2.4. Различия в результативности труда мотивированных и не мотивированных работников

Последним шагом в анализе результатов настоящего исследования является сравнение показателей результативности труда работников с полярными мотивационными структурами. Для этого сравним средние уровни результативности труда в выделенных группах «Мотивированных» и «Немотивированных» работников там, где это возможно. А количественно измеримые показатели результативности (а не только группировка) доступны нам только в кейсах №7, 9, 10 и 12.

Напомним, что согласно результатам анализа кейса №7 к группе мотивированных работников (правый столбец на рис. 2.1) мы относим работников, соответствующих следующим критериям:

- Индекс **инструментальной** мотивации $\geq 0,20$;
- Индекс **патриотической** мотивации $\leq 0,30$;

К группе немотивированных (левый столбец рис. 2.1) мы относим всех остальных работников, то есть тех, чья структура мотивации не удовлетворяет хотя бы одному из упомянутых выше условий.

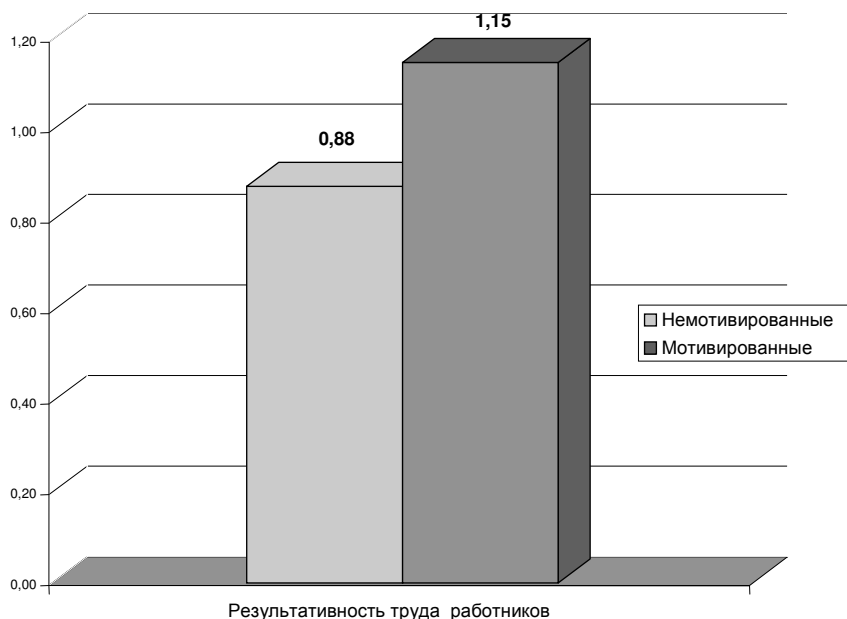


Рисунок 2.1. Результативность труда менеджеров по продажам с полярной мотивацией (кейс №7)

Итак, на рисунке 2.1 мы видим средние уровни результативности труда в группах «мотивированных» и «немотивированных» работников. Соответственно, результативность труда менеджеров по продажам, соответствующих выделенным мотивационным критериям, в среднем на **30%** ($1,15 / 0,88$) выше результативности тех, кто не соответствует этим критериям. Это и есть та дельта, которую теряет компания, нанимая на должность менеджера по продажам человека со структурой мотивации, не соответствующей требованиям этого рабочего места. Напомним, что в 7-м кейсе результативность труда измерялась объемом продаж респондентов. То есть менеджеры с оптимальной для данного рабочего места структурой мотивации продают в среднем на 30% больше, чем их коллеги без соответствующих особенностей мотивации.

На рисунке 2.2 мы видим различия в результативности труда координаторов по продажам с полярными мотивационными структурами из кейса №9. Напомним, что к группе «мотивированных» по результатам анализа мы отнесли респондентов, соответствующих следующим критериям:

- Индекс **инструментальной** мотивации $\geq 0,25$;
- Индекс **патриотической** мотивации $\leq 0,23$;
- Индекс **избегательной** $\leq 0,17$;

К группе «немотивированных», соответственно, были отнесены все респонденты, которые не соответствуют мотивационному критерию хотя бы по

одному из трех ключевых типов мотивации (в соответствии со стажем своей работы).

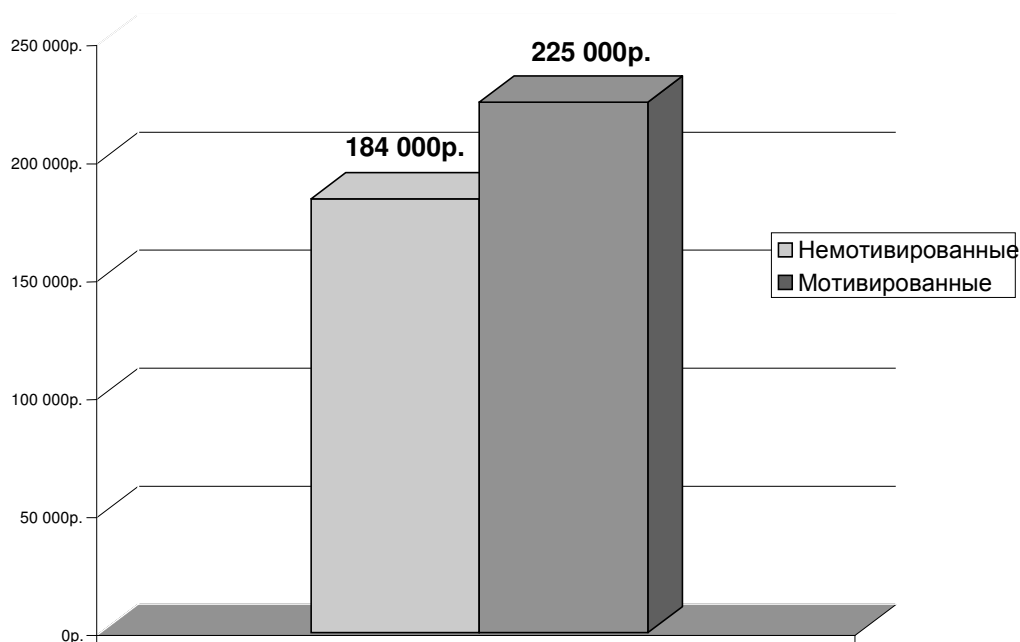


Рисунок 2.2. Результативность труда координаторов по продажам с полярной мотивацией (кейс №9)

Интегральным показателем результативности труда в данном случае является средний объем продаж в группе координатора. Этот индикатор количественно отражает в себе все три основных показателя, которые мы использовали для группировки координаторов по критерию результативности труда: средний объем продаж торгового представителя в группе координатора, процент активности представителей и процент набора новых представителей.

Таким образом, мы видим, что координаторы, имеющие оптимальную для данного рабочего места структуру мотивации, имеют объем продаж, в среднем на **22%** ($225\ 000 / 184\ 000$) превышающий аналогичный показатель у координаторов, не имеющих всех необходимых особенностей структуры мотивации. Примечательно, что в данном случае мы имеем даже возможность посчитать потери эффективности в натуральном выражении – компания недополучает в среднем 41 000 руб. за компанию на каждом координаторе, не имеющем необходимых для данной работы особенностей структуры мотивации.

Согласно результатам анализа кейса №10 к группе мотивированных работников были отнесены руководители и агрономы, соответствующие следующим условиям:

- Индекс патриотической мотивации
 - $\leq 0,38$ для руководителей ХП;
 - $\leq 0,30$ для агрономов ХП;
- Индекс хозяйской мотивации $\geq 0,17$;

К группе «немотивированных» отнесены все остальные работники, не соответствующие хотя бы одному из приведенных выше условий.

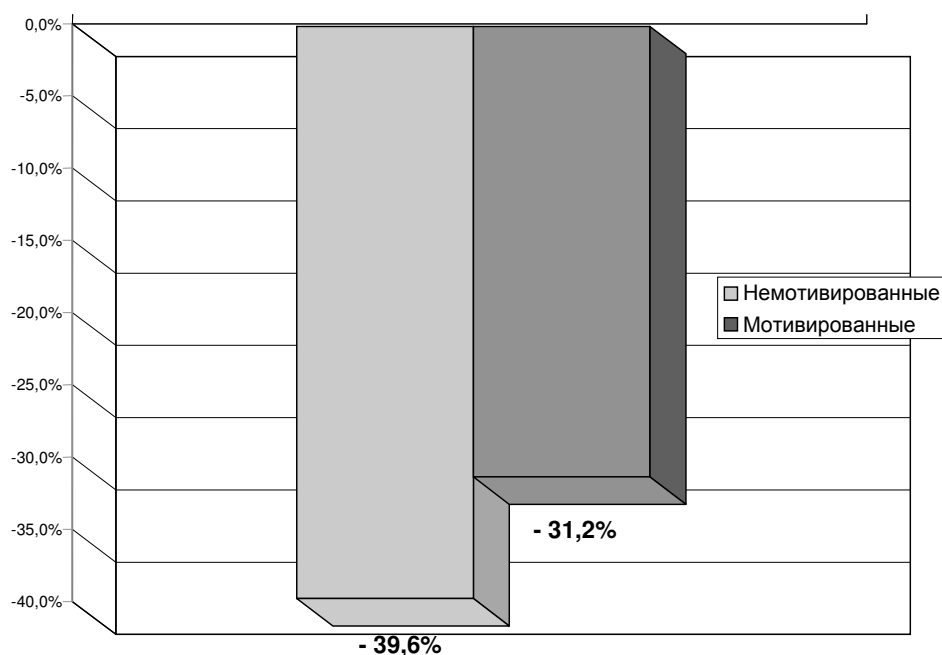


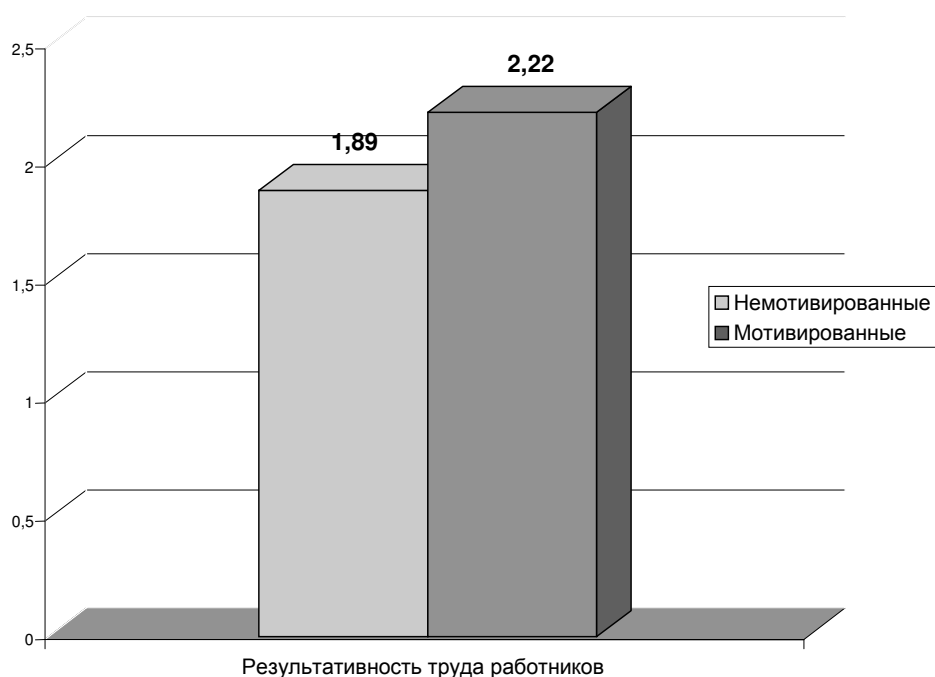
Рисунок 2.3. Результативность труда руководителей и агрономов сельхоз предприятий с полярной мотивацией (кейс №10)

Напомним, что в качестве количественно измеримого критерия результативности труда в данном кейсе использовался уровень рентабельности хозяйственного предприятия, управляемого соответствующим руководителем и агрономом. Так как все предприятия в данной выборке на момент проведения исследования были в той или иной степени убыточны (новый собственник еще не успел вывести упадочные хозяйства на самоокупаемость), наиболее успешными стали те, кто сумел понести наименьшие убытки за сезон. На рисунке 2.3 мы видим, что руководители ХП и агрономы с оптимальной мотивацией в среднем сработали на **21%** ($31,2\% / 39,6\%$) эффективнее, чем их менее мотивированные коллеги. Очень существенный результат, если учитывать, что речь идет о соотношении выручки и издержек целого предприятия со штатом около 20 человек, собственной техникой на балансе и существенным бюджетом на ГСМ, удобрения, семена, средства защиты и так далее.

На рисунке 2.4 мы видим различия в результативности труда руководителей и ключевых специалистов машиностроительной компании с полярной мотивацией из кейса №12. Напомним, что к группе мотивированных работников по результатам анализа мы отнесли тех, кто соответствует следующим критериям:

- Индекс патриотической мотивации $\geq 0,13$
- Индекс хозяйской мотивации $\leq 0,12$;
- Индекс избегательной мотивации $\leq 0,13$;

Соответственно, в группу немотивированных попали все остальные руководители и специалисты, не удовлетворяющие хотя бы одному из приведенных выше условий.



Рисунок

2.4. Результативность труда руководителей и ключевых специалистов машиностроительной компании с полярной мотивацией (кейс №12)

Для количественной оценки результативности труда в данном кейсе использовались экспертные оценки двух управляющих собственников по шкалам результативности и инициативности. На рисунке 4.3 мы видим, что соответствующие всем требованиям к структуре мотивации работники в среднем вновь проявляют себя на **17%** ($2,22 / 1,89$) эффективнее своих менее мотивированных коллег.

Итак, мы видим, что во всех четырех кейсах, где мы имеем возможность сравнить количественно измеримые показатели результативности труда работников с различными мотивационными структурами, расхождения колеблются от 17 до 30%

(17, 21, 22 и 30). Среднее арифметическое значение между этими четырьмя показателями составляет 22,5%. Таким образом есть все основания предполагать, что это и есть цена вопроса – примерно 20 – 25% потери в эффективности при найме человека с структурой мотивации, не подходящей для данного рабочего места. Конечно, четыре кейса, в одном из которых для оценки результативности труда использовались экспертные оценки, не являются достаточным основанием, чтобы заключить, что расхождения в результативности труда всегда будут ровно такими (не больше и не меньше). Для проверки и уточнения этого заключения требуется дополнительное исследование с бóльшим набором кейсов с количественно измеримыми результатами труда. Однако собранной информации вполне достаточно, чтобы определить хотя бы приблизительный объем потерь организаций, которые игнорируют структуру мотивации работника при найме и расстановке персонала.

использована для более глубокого анализа. Во-вторых, в данной главе автор ставит задачу не столько выявить структуру мотивов и потребностей российских работников (таких исследований достаточно много), сколько на основе эмпирических данных предпринять попытку выявить и обосновать причины их формирования.

Данные о мотивации обследованных работников собраны с помощью теста «Мотайп», реализующего типологическую модель В.И.Герчикова (ТМГ). Тест «Мотайп» измеряет интегральные индексы, отражающие степень выраженности каждого из пяти типов мотивации по шкале от 0 до 1.

§ 3.2. Мотивация работников различных категорий

Первым и самым очевидным выводом исследования стал тот факт, что говорить о мотивации российских работников в целом совершенно бессмысленно, так как мотивация персонала различных категорий имеет весьма существенные различия.

Данное исследование дало множество неожиданных результатов. И первым из них стала категоризация персонала. Изначально было выделено 6 категорий: рабочие, служащие, функциональные специалисты, коммерческий персонал (торговые представители, менеджеры и специалисты по продажам и т.д.), линейные менеджеры (до 25 человек в прямом подчинении, у подчиненных нет своих подчиненных) и топ-менеджеры (на небольших предприятиях это генеральные директора, в крупных организациях – генеральные директора и их заместители или директора по функциям). Категорию среднего менеджмента отчетливо выделить не удалось. Сотрудники, занимающиеся продажами, были выделены из общей массы функциональных специалистов, т.к. изначально у них предполагался более высокий уровень инструментальной мотивации в связи с особенностями систем стимулирования коммерческого персонала (развитая система критериев оценки и значительная доля переменной части заработка). Однако дисперсионный анализ показал, что 6 категорий без потерь можно сократить до 4. Во-первых, между специалистами и служащими не оказалось статистически значимой разницы по структуре трудовой мотивации. Это особенно удивительно, учитывая, что для работы на позиции функционального специалиста обычно требуется высшее образование, да и различия в оплате между специалистами и служащими часто достаточно существенные. Во-вторых, согласно результатам дисперсионного анализа «продажники» не только статистически значимо отличаются от всех прочих специалистов – они оказались практически неотличимы от линейных менеджеров.

Таблица 3.1. Средние уровни мотивации работников различных категорий

Категория персонала	Кол-во чел.*	Средние индексы по типам мотивации**				
		Инструм.	Проф.	Патриот.	Хозяйск.	Люмпен.
Рабочие	622	0,34	0,21	0,22	0,13	0,26
Специалисты и служащие	241	0,27	0,31	0,27	0,11	0,19
Линейные менеджеры и коммерческий персонал	268	0,23	0,32	0,27	0,15	0,15
Топ-менеджеры	26	0,17	0,36	0,32	0,18	0,10
В среднем по выборке	1456	0,30	0,26	0,25	0,13	0,22

* - Сумма анкет по всем четырем категориям персонала меньше общего количества анкет, т.к. в некоторых случаях определить категорию персонала оказалось затруднительно.

** - Сумма индексов по строке превышает единицу, т.к. в большинстве вопросов теста можно выбрать сразу несколько вариантов ответа.

В получившейся эмпирически категоризации персонала различия почти по всем типам мотивации между каждой из четырех групп статистически значимы (на уровне менее 0,01). Рассмотрим структуру мотивации в выделенных категориях более подробно.

По табл. 3.1. можно сделать вывод, что результаты проведенного исследования свидетельствуют в пользу иерархической концепции развития потребностей, предложенной А.Г.Здравомысловым [Здравомыслов, 1986], хотя В.И.Герчиков никогда не выстраивал выделенные им типы мотивации в какую-либо последовательность. Такой вывод справедлив, если исходить из предположения, что с ростом позиции работника в вертикальной структуре организации от рабочего к высшему управленческому происходит постепенное удовлетворение его потребностей и соответствующее развитие мотивационной структуры личности. Так, среди рабочих преобладает инструментальная мотивация, соответствующая (первому – примечание автора) уровню материальных потребностей в иерархии А.Г.Здравомыслова. На втором месте у рабочих люмпенизация, отражающая по сути слом или неразвитость остальных достижительных потребностей и трансформацию мотива активного заработка в пассивное ожидание легкого дохода и «подачки» от администрации.

У специалистов на первый план уже выходит профессиональный тип мотивации, соответствующий уровню потребностей в содержании труда в

предложенной А.Г.Здравомысловым пирамиде (второй уровень). В третьей эмпирически сформированной категории персонала («продажники» и линейные менеджеры) становится очевидным влияние патриотизма, который занимает устойчивое второе место после профессиональной мотивации. Патриотический тип в ТМГ практически соответствует третьему уровню потребностей в модели А.Г.Здравомыслова – коллективистские ориентации. Соответственно, в четвертой категории персонала (топ-менеджеры) становится очевидным влияние хозяйского типа мотивации, занимающего третье место в общей иерархии мотивов работников после профессионального и патриотического типов. Согласно А.Г.Здравомыслову, высшим мотивом трудовой деятельности является «осознание глубинного смысла труда ..., приводящее к принятию на себя личной ответственности за его результаты» [Здравомыслов, 1986, с. 210-211]. И хотя группа обследованных топ-менеджеров слишком малочисленна, чтобы только по ней делать выводы о структуре мотивации российских высших управляющих, полученный мотивационный профиль выглядит вполне логичным, если сопоставить его с описанными общими тенденциями, которые явно прослеживаются по столбцам в табл. 3.1.

Таким образом, можно сделать вывод, что потребности работников с ростом их положения в организации развиваются в целом по предложенной А.Г.Здравомысловым иерархии. Хотя «высшие» потребности и не занимают первые места в общей иерархии мотивов обследованных работников, логика их актуализации в общей структуре мотивов свидетельствует скорее в пользу иерархической модели.

Нельзя не отметить созвучность полученных распределений с результатами других исследований. Так, например, В.Д.Патрушев и Г.П.Бессокирная получили практически идентичные результаты на выборке московских рабочих. В упомянутом исследовании на первом месте в иерархии мотивов обследованных работников оказался «заработок» (в нашей модели – инструментальный тип), на втором – «гарантия занятости» (избегательность), третье и четвертое место в разных подвыборках рабочих поделили «реализация моих способностей» и «отношения с коллегами и руководством» (профессиональный и патриотический типы). [Бессокирная, Патрушев, 2003]. Согласно последним данным Всемирного исследования ценностей, на первом месте у российских работников также «хороший

заработок», на втором – «надежное место работы», а на третьем – «интересная работа»⁸ [Магун, 2009].

Следует особо отметить характер выделенных мотивационных комплексов и направления их изменения. Так, инструментальный и избегательный типы можно отнести к классу гомеостатических потребностей, то есть степень их выраженности в процессе удовлетворения снижается. Принято считать, что гомеостатическими являются наиболее базовые потребности личности (обеспечение быта и безопасность). Степень выраженности остальных трех мотивационных комплексов лишь увеличивается в процессе их удовлетворения, что говорит об их прогрессирующем характере. К прогрессирующим обычно относят духовные, то есть высшие потребности.

От рассуждений о причинах различий в мотивационных профилях различных категорий персонала мы пока специально воздержимся до статистического анализа факторов, влияющих на мотивацию обследованных работников.

В последней строке табл. 3.1. представлены средние значения по всей выборке, однако, как показал анализ мотивации различных категорий персонала, они представляют собой своеобразную «среднюю температуру по больнице» и мало о чем говорят сами по себе. Любое изменение в соотношении работников различных категорий в общей выборке приведет и к изменению итоговой строки.

Единственный однозначный вывод, который можно сделать из последней строки табл. 3.1. – это крайне низкий уровень хозяйской мотивации, свойственный всем без исключения категориям персонала. Даже у топ-менеджеров степень выраженности хозяйского типа меньше, чем, например, степень развитости мотива содержания труда у рабочих (0,18 против 0,21). Этот вывод не является принципиально новым и согласуется с результатами многих других исследований. Так, согласно данным Всемирного исследования ценностей, мотивы ответственности и инициативы занимают устойчивые последние места, а «стремление чего-то достичь» находится в середине списка и в последние годы вновь имеет тенденцию к снижению. К тому же все эти мотивы, отражающие

⁸ Сопоставление полученных в данном исследовании распределений с результатами Всемирного исследования ценностей осложняется тем, что выборка последнего включает в себя разные категории персонала, которые, как наглядно показывает это и другие исследования (например, Магун, 2006) существенно различаются между собой по структуре мотивации. В то же время при публикации результатов авторы чаще всего не приводят данных о соотношении различных категорий персонала в общем массиве. К тому же ценности, в значительной мере отражающие патриотическую мотивацию, во Всемирном исследовании ценностей не измеряются.

развитие хозяйского типа мотивации в ТМГ, выражены у российских работников значимо ниже, чем в экономически развитых странах запада [Магун, 2009]. К схожим выводам пришли В.Д.Патрушев, А.Л.Темницкий и Г.П.Бессокирная. Согласно их данным, самостоятельность занимает последнее место в иерархии мотивов московских рабочих [Патрушев, Бессокирная, 2003, Человек и его работа..., 2003, с. 461].

§ 3.3. Факторы формирования мотивационной структуры

Для выявления предикторов мотивационной структуры работников было сформулировано несколько гипотез, проверка которых осуществлялась посредством корреляционного и дисперсионного анализа (в зависимости от уровня измерения переменных). Далее была предпринята попытка построения регрессионных моделей, чтобы определить, насколько в действительности сильно влияние найденных предикторов на степень выраженности мотивационных типов по ТМГ. Гипотезы изначально были сформулированы отдельно для каждого из пяти типов мотивации, однако, учитывая некоторые неожиданные выводы, результаты анализа лучше изложить в разрезе факторов-предикторов.

Социально-демографические характеристики работников. Анализ показал, что влияние таких базовых характеристик, как пол, возраст, уровень образования и стаж работы на одном предприятии, оказывает незначительное влияние на структуру мотивации работников, измеренную на основе ТМГ. Полученные на всем массиве и внутри отдельных категорий персонала выводы хорошо согласуются между собой. Так, стаж работы на одном предприятии вовсе не показал связи со структурой мотивации работников. Возраст работников влияет на их мотивацию только в категории до 25 лет: молодые (и наименее опытные) работники характеризуются более высоким уровнем избегательности и меньшим уровнем профессиональной мотивации. Предположительно это связано с тем, что молодые люди еще не нашли себя в профессии или выполняют непрофильную работу в период получения профессионального образования.

Примечательно, что уровень образования также не оказывает значимого влияния на мотивацию респондентов. То есть технически дисперсионный анализ показал статистически значимую связь между уровнем образования обследованных работников и четырьмя из пяти типов мотивации. Однако последующее построение регрессионных моделей внесло существенные корректировки в интерпретацию

Заключение

Итак, попробуем осмыслить, что же является главным результатом данной книги. Традиционно считается (и эта парадигма сильна и по сей день!), что для повышения производительности труда и общих результатов работы организации работников необходимо стимулировать к более эффективному труду. Структура мотивации человека в этом контексте обычно рассматривается лишь как некий ключик или механизм «тонкой настройки» стимулирующего воздействия со стороны организации, позволяющий найти индивидуальный подход к каждому работнику.

В настоящей книге в полной мере развернут альтернативный подход к управлению трудовой мотивацией. И хотя мы не отрицаем возможности внешнего стимулирования работника, как это делают некоторые современные авторы (Шпренгер, 2004, Кон, 2008, Пфедфер, 2008), мы все же предлагаем подходить к данному вопросу с совершенно иных позиций. Результаты исследования, приведенного в 1 и 2 главе, убедительно доказывают, что игнорировать особенности мотивации работника или учитывать их только при разработке индивидуального плана стимулирования не прагматично и не дальновидно. На каждом рабочем месте человек с одним набором мотивационных характеристик будет работать эффективнее, а другой человек с иными особенностями мотивации будет менее результативен. Существует как минимум два способа практического применения этого вывода в управленческой практике. Во-первых, возможно подбирать людей с «правильной» (соответствующей требованиям рабочего места) мотивацией. Такой подход наиболее целесообразен для немногочисленных ключевых позиций в организации.

Для подбора и расстановки персонала в таблице 2.22 (стр. 75) приведены методические рекомендации и нормативы теста «Мотайп», позволяющие прогнозировать результативность труда на разных типах рабочих мест. Аналогичным образом можно решать и вопросы текучести персонала (пример подобного рода анализа приведен в кейсе №4, Приложение 1). Важно обратить внимание, что предложенные методические рекомендации и нормативы разработаны на основе эмпирического анализа связи между структурой мотивации и результативностью труда респондентов, а не экспертных оценок, общетеоретических рассуждений или описательной статистики для работников определенной профессии, как это делается в подавляющем большинстве аналогичных методик.

Поскольку заменить уже имеющихся работников или найти новых с необходимой структурой мотивации (вспомним о колоссальном дефиците работников хозяйского типа) зачастую довольно проблематично, в третьей главе приводятся результаты еще одного исследования, которое показывает, как можно через управленческие воздействия формировать желаемую мотивационную структуру работников (если мы знаем, какая структура нам нужна). Такой подход в большей степени применим для массовых и типовых должностей в организации.

Таким образом, в книге представлен довольно целостный и логически завершенный подход, принципиально отличающийся от традиционных взглядов на управление трудовой мотивацией. По сути можно было бы говорить о сдвиге парадигмы, если бы не очевидные сложности при практическом использовании полученных результатов. О социальной нежелательности методов управления мотивацией через формирование кадрового состава уже неоднократно было сказано выше. Что же касается формирования желаемой структуры мотивации в коллективе, то этот метод, очевидно, является более трудозатратным, требует более тщательной, длительной и последовательной работы, чем разработка традиционных систем стимулирования. Да и воздействовать на глубинные мотивационные структуры личности возможно только через такие существенные характеристики работы, как содержание труда и возможности для проявления самостоятельности и ответственности. Кроме того, как показано в главе 3, мы можем через управленческие воздействия существенно корректировать лишь инструментальный, профессиональный и избегательный типы мотивации, безусловно, важные для рядовых рабочих и коммерческого персонала. Но патриотический и хозяйский типы, наиболее важные для менеджериального персонала, с трудом поддаются коррекции извне (по крайней мере, согласно результатам нашего исследования).

И, тем не менее, игра все же стоит свеч. Как показывает анализ наиболее успешной управленческой практики, системы мотивации, базирующиеся на описанных в настоящей книге принципах, показывают выдающийся долгосрочный эффект [Колинз, 2001, Кобьёл, 2005, Лайкер, 2006 и др.] То есть, выражаясь словами Клауса Кобьёла, «сначала вы тратите 2-3 года тяжелого труда на построение системы, а затем она долгие годы приносит вам результаты, не требуя вмешательства» [Кобьёл, 2005]. Этот вывод неоднократно апробирован и подтвержден клиентами нашей консалтинговой компании.