

## 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.