

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.