

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ РАБОТНИКА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

За последние сто лет мировая управленческая наука и практика очень существенно продвинулась в вопросе стимулирования (мотивирования) работника к производительному труду. Различные авторы учебных курсов, тренингов и пособий сегодня предлагают менеджеру огромный набор инструментов, начиная с бонусов и детально проработанных систем оценки эффективности и 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.

Тема мотивации работника к эффективному труду особенно актуальна в условиях современной российской экономики. Производительность труда в России сегодня не выдерживает никакого сравнения с экономически развитыми странами Запада. По данным журнала «Эксперт» в 2004 году производительность труда (точнее, объем реализации на одного работника) среди 200 крупнейших компаний России составила приблизительно 32,3 тыс. долл./чел. Это всего лишь 8,6% от среднего уровня по 500 крупнейшим компаниям Европы за тот же период – 375 тыс. долл./чел. Производительность труда в крупнейших компаниях России в последующие 4 года росла в среднем на 8-12%. В 2006 году она составила примерно 38 тыс. долл./чел., а в 2004 превысила 45 тыс. долл./чел. Даже при сохранении текущих высоких темпов роста этого показателя, к 2010 году производительность труда в России с трудом приблизится к 20% от аналогичного показателя в Европе. Эксперты по макроэкономике называют массу факторов, влияющих на производительность труда в стране: ресурсоемкость, отраслевая структура экономики, научно-технический прогресс и т.д. [5]. Однако если спуститься на микроуровень, то можно увидеть и значительное отставание российского бизнеса в сфере управленческих технологий. Менеджмент в Европе и Америке уже более ста лет непрерывно накапливает опыт повышения эффективности труда персонала. Одним из основателей данного направления в менеджменте принято считать Фредерика Уинслоу Тейлора, предложившего нормировать операции и платить рабочим премию за выработку, превышающую норматив. Благодаря его идеям американским промышленникам в начале XX века за 15 лет удалось повысить производительность труда в своих организациях в несколько раз. С тех пор поиск способов повышения производительности через более эффективную организацию работы персонала на Западе не прекращался ни на минуту, в менеджменте появилось самостоятельно выделенное направление – трудовая мотивация.

В рамках социологии труда в СССР был накоплен значительный опыт повышения эффективности работы персонала с использованием коллективных форм организации труда, морального стимулирования и т.д. Однако подавляющее большинство действительно полезных и эффективных наработок советской управленческой науки и практики было утеряно с развалом СССР и функциональным кризисом экономики 1990-х годов.

В период с 1990 по 1998 год, когда происходил особенно интенсивный передел собственности, наиболее экономически активная часть населения страны была озабочена перспективами быстрого накопления капитала.

Интерес к эффективности работы персонала возник после 1998 года, когда экономика России начала постепенно вставать на рыночные отношения. Что же делать современному российскому менеджеру, желающему так организовать работу своего персонала, чтобы предельно эффективно использовать его возможности?

Теперь в новых условиях 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 за десятилетия картину. Так, например, сенсационная книга Райнхарда Шпренгера «Мифы мотиваций» переиздавалась в Европе 17 раз с 1991 года. Основная идея автора состоит в том, что внешнее стимулирование вступает в конфликт с внутренней мотивацией работника и может снижать последнюю [4].

Принципиально иной взгляд на вопросы мотивации и эффективности появляется в работах Джима Коллинза «Построенные навечно» и «От хорошего к великому». В своих книгах автор публикует результаты многолетних кропотливых исследований, в которых сравниваются системы управления наиболее успешных компаний мира и «среднячков». Один из существенных вы-

водов 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. 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 великими.

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 [3,4].

Это принципиально иной подход, который предполагает принципиально иные действия управленца: не правильно мотивировать людей, а найти правильно мотивированных сотрудников. Конечно, напрямую экстраполировать выводы 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.

Но если все-таки принять исходную предпосылку о том, что изначально мотивация к эффективному труду у людей различна, то для повышения производительности труда на передний план выходит не мотивирование, а другие действия управленца. Во-первых, в новой системе координат все-таки следует стремиться начать с осознанного подбора людей, не нуждающихся в специальном внешнем стимулировании. Но, понимая малую реалистичность выполнения этой задачи для 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. Но самый мощный аргумент, заставляющий усомниться в действительности традиционных западных моделей, утверждающих, что работника необходимо мотивировать, это собственный управленческий и консультационный опыт. В управленческой практике автора несколько раз встречались ситуации, когда один работник, несмотря ни на какие внешние стимулирующие воздействия, проявляет меньше рвения и заинтересованности в работе, чем другой, которого, казалось бы, и вовсе не надо стимулировать.

В ходе собственной консультационной работы с организациями различных отраслей мне неоднократно доводилось слышать от линейных менеджеров схожие истории: в 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 лучших. Все эти наблюдения наталкивают на предположение о том, что у одних людей есть некоторая собственная внутренняя мотивация к более эффективной деятельности, а у других ее нет. Однако такая гипотеза входит в противоречие с подавляющим большинством западных теорий и моделей мотивации. Большинство американских и европейских авторов в явном или неявном виде утверждают, что потенциально все люди стремятся работать с максимальным рвением и самоотдачей. А если какой-то сотрудник оказывается немотивированным к эффективному труду, то такую ситуацию принято считать ошибкой руководителя. В таких случаях тренеры и консультанты рекомендуют прояснить потребности немотивированного сотрудника и «правильно» мотивировать его.

Литература:

1. Базаров Г.Ю. Управление персоналом. – М.: Издательский центр "Академия", 2005, 224 с.
2. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: Учебное пособие / Изд. 2-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2004. – 172 с.
3. Дж. Коллинз «Построенные навечно»/ Пер. с англ. СПб.: Евразия, 2004. – 479 с.
4. Дж. Коллинз «От хорошего к великому»/ Пер. с англ. СПб.: Евразия, 2004. – 479 с.
5. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Менеджмент: век XX – век XXI. – М.: Экономистъ, 2004, с. 304-320.

6. Р. Шпренгер «Мифы мотивации» / Пер. с англ. СПб.: Евразия, 2004. – 479 с.

7. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В., «Управление персоналом, оценка эффективности», Москва, 2004.

8. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. проф. В.В. Щербины - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004 - 522 с.

9. Вестник Санкт-Петербургского университета, Серия 8 «Менеджмент» 2002, Вып. 4 (№ 32), с. 76-92. Перевод Т. Н. Клеминой публикации: Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review. 1972. July-August.

10. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. «Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным». Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", №5, 2005 г.