

Пять типов трудовой мотивации

Автор: Дмитрий Лисицин

Несколько лет назад компания Hewlett-Packard купила за \$1,7 млн старый гараж в городе Пало-Альто. Развалюха была дорога как память: именно в этом гараже Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард собрали первый звуковой осциллятор, положив начало не только HP, но и всей Кремниевой долине. А для российской группы компаний "СЕТ-холдинг" подобным культовым сооружением, возможно, станет деревенский сарай.

Не так давно "СЕТ-холдинг" приобрел несколько сельхозпредприятий в Орловской области, но радость от покупки омрачала низкая производительность труда работников. Новые владельцы решили, что людей недостаточно стимулируют, и нужно всего лишь повысить зарплаты. Но для начала менеджеры холдинга сравнили эффективность работы всех своих "колхозов" и наткнулись на странный факт.

К удивлению менеджеров "СЕТ-холдинга", в числе лидеров по производительности труда оказалось предприятие, работавшее на самой старой и изношенной технике. Для повышения усердия своего персонала директор каждый месяц вывешивал на сарае рядом с мастерской зарплатную ведомость. Периодически в эту ведомость заглядывали жены работников, и если "подвиги" мужей оказывались более скромными, чем у коллег, недовольные супруги устраивали им взбучку. Таким образом директор воздействовал не на желание заработать (мотив достижения), а на страх оказаться хуже других, то есть мотив избегания. "Бывают руководители от природы, они интуитивно понимают, как управлять людьми", — восхищается руководителем колхоза-передовика директор по развитию "СЕТ-холдинга" Елена Пророкова.

Использованный прием примитивен, но с точки зрения управления мотивацией он оказался настоящим прорывом. Дело в том, что большинство популярных теорий мотивации страдают общим недостатком — они гребут всех сотрудников под одну гребенку. Так, согласно концепции Абрахама Маслоу, все люди хотят одного и того же: они начинают с удовлетворения "базовых" нужд и заканчивают высшей потребностью в самореализации. Поэтому и стимулировать нужно всех одинаково. Опыт "СЕТ-холдинга" говорит об обратном: разным типам людей нужны разные стимулы: одним — деньги, другим — скалка жены. Поэтому компания не стала огульно повышать всем зарплату, а решила воздать каждому свое. Для начала персонал протестировали с помощью методики российского ученого Владимира Герчикова. Он одним из первых выделил пять разных типов трудовой мотивации.

Пятый элемент

Владимир Герчиков на личном опыте убедился, что "универсального сотрудника" не существует — после того как познакомился с миром советского завода. Он пришел на предприятие молодым инженером и быстро

дорос до заместителя главного конструктора. Но неожиданно бросил карьеру, чтобы получить социологическое образование. "Отец понял, что одна из основных проблем страны — в низкой производительности труда и неэффективности системы трудовых отношений", — объясняет дочь ученого, управляющий партнер группы компаний "Топ-менеджмент консалт" Зоя Герчикова.

Профессор Герчиков решил разработать концепцию мотивации, с помощью которой можно было бы повысить эффективность работы людей. В последние годы жизни (исследователь умер в прошлом году) он работал на кафедре управления человеческими ресурсами в Государственном университете — Высшей школе экономики. "Когда его называли мыслителем, он злился и говорил: "Я в первую очередь инженер и всегда думаю о том, как сделать, а не как объяснить"", — вспоминает ученик Герчикова Алексей Ребров.

Окончательно концепция созрела в начале 1990-х. Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, Герчиков пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации.

Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет "пахать" с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили.

Сотрудник с профессиональной мотивацией, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможности доказать, что способен выполнять работу, которая не каждому под силу.

Человек с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за дело. Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Казалось бы, идеальный сотрудник, однако "хозяином" очень сложно управлять — он не терпит, когда им командуют.

Работник патриотического типа в первую очередь хочет быть нужным своей организации. Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством своих заслуг, нежели деньги или престижность работы.

Наконец, особая заслуга Владимира Герчикова — открытие им пятого типа мотивации. Он обнаружил то, что давно лежало на поверхности: есть категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Автор назвал данный тип избегательным, или люмпенским. "Западный менталитет такой трактовки в принципе не допускает, — говорит Алексей Ребров. — Иностранцы считают, что всегда виноват руководитель, что он недостаточно мотивирует людей и т. п. Но в России такие взгляды не работают".

Помимо теории, Владимир Герчиков разработал тест Moture, который позволяет отнести человека к тому или иному типу. Правда, чистые типажи в природе встречаются редко — в каждом из нас в определенном соотношении пересекаются два, а то и более видов трудовой мотивации. Особенно часто в

России встречается люмпенский тип. По словам Зоси Герчиковой, в компаниях работает до 30-35% "люмпенов", тогда как реальных рабочих мест, где допустим данный тип мотивации, менее 12%.

Модель Герчикова можно использовать как минимум в двух направлениях. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов (см. таблицу 1), и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений. Кроме того, каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации (см. таблицу 2), и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает.

Каждому по потребностям

Главное, чего удалось добиться Владимиру Герчикову,— разрушить веру HR-менеджеров в деньги как в средство решения всех проблем. Согласно его концепции, деньги мотивируют сотрудников лишь одного типа — ярко выраженных "инструменталов". Поэтому простое повышение зарплаты, например, люмпенам, ни к чему кроме дополнительных расходов не приведет. Их может заставить работать только страх. Видимо, поэтому многие работодатели активно применяют систему наказаний и не собираются от нее отказываться (см. СФ N15/2006).

Предприимчивый директор колхоза из "СЕТ-холдинга" по сути научился управлять страхами своих подчиненных — они были согласны на маленькую зарплату, но категорически не хотели получать меньше, чем их коллеги. Когда менеджеры "СЕТ-холдинга" позже протестировали по методике Герчикова более тысячи сотрудников своих сельхозпредприятий, результат оказался предсказуемым — тест показал высокий уровень люмпенизации и "патриотизма" во всех хозяйствах.

Менеджеры компании решили ввести соревновательные элементы во всех 16 агропредприятиях. Правда, вместо указания размера зарплаты они начали информировать персонал об объемах выработки. "Каждый сотрудник мог ежедневно видеть, кто сколько вспахал, и самостоятельно подсчитать, сколько денег получают другие,— говорит Елена Пророкова.— Это заметно улучшило отношение к работе".

Не забыли и про "патриотов", которым, согласно концепции Герчикова, нужна любовь и забота со стороны руководства. Чтобы стимулировать эту категорию сотрудников, в "СЕТ-холдинге" не только значительно увеличили соцпакет, но и разработали специальное положение о социальной защите работников. В итоге за два года объем производства агропредприятий вырос более чем в два раза, и в немалой степени успех связан именно с новой системой мотивации.

Точно так же выборочно действуют на коллектив и моральные стимулы. Например, одна косметическая компания решила организовать короткие утренние собрания, чтобы "взбодрить" сотрудников. Так поступают многие ритейлеры — почему бы не перенять эту практику. Однако Алексей Ребров, которого пригласили в качестве консультанта, сначала протестировал продавцов. Он пришел к выводу, что лучше всех в сети

продают люди с инструментальной мотивацией и очень низким уровнем "патриотизма", а эту категорию сотрудников "бодрят" исключительно материальные стимулы. "Им лишь бы деньги зашибать, и плевать как", — поясняет Ребров. Предложить таким людям распевать по утрам корпоративный гимн фактически означает выставить их за дверь. В результате от тотального морального стимулирования компания отказалась.

Садитесь правильно

"Владимир Герчиков сказал мне: вот эти и эти люди скоро уволятся, — вспоминает менеджер компании "Арт-отель" Сергей Артамошкин, защищавший диплом под руководством ученого. — К моему удивлению, так и произошло".

Знание мотивационного типа сотрудника дает работодателю ответ на два вопроса: что человек хочет получить за работу, и как он ее будет делать. По подсчетам Алексея Реброва, цена подбора сотрудника с неправильной мотивацией — снижение производительности труда на 25%. Однако понять, сотрудник какого типа будет полезен компании, а кто окажется изгоем, не так-то просто.

Более или менее ясно только с люмпенами — они не нужны практически никому, за исключением компаний с командно-административным стилем управления. "Люмпен — это человек, который может прикрыться тазиком в нужный момент: у него куча обоснований и десятки виноватых, — говорит Алексей Ребров. — В большинстве случаев от таких сотрудников нужно немедленно избавляться".

Сложнее всего с управленцами — чтобы определить, какой мотивационный тип подходит для конкретной руководящей позиции, нужно оценить два фактора: будет ли у менеджера собственный бюджет, а также стоит ли над ним другой босс, который способен вмешиваться в его работу. Например, в ситуации, когда нет бюджета, но есть вышестоящий начальник, отлично справляются люди с высоким уровнем "патриотизма" и низкой "хозяйственностью". ""Хозяин" в таких системах неуправляем — это вредный тип, который имеет свое мнение по любому поводу и будет спорить с первым лицом", — поясняет Алексей Ребров.

Если же бежать за советом некуда, но есть определенный бюджет, то менеджер с патриотическим типом мотивации категорически противопоказан. В таких случаях "патриот" впадает в депрессию и чувствует себя брошенным, он становится инертным и не может принять ни одного ответственного решения. Например, директор филиала крупного промышленного холдинга в ходе тестирования откровенно сказал: "Все важные решения принимает президент. Я же не могу с ним спорить!" "Нужно действовать, а он смотрит начальнику в рот", — прокомментировал Алексей Ребров позицию этого директора.

Несмотря на яркость и простоту, типологическую модель Герчикова используют не много компаний. Возможно, потому, что далеко не все фирмы готовы прикладывать сверхусилия, чтобы выделять разные группы сотрудников и для каждой из них разрабатывать свои мотивационные схемы.

"Отсеивать людей по психотипу во время тотальной нехватки квалифицированного персонала не может себе позволить почти ни одна компания",— считает руководитель практики HR-консалтинга IBS Елена Данилова. К тому же непонятно, под какой тип людей необходимо разрабатывать мотивацию — под тех, кто уже есть, или под тех, кого компания хочет видеть. "В наше время не принято задерживаться на одном месте больше трех лет,— продолжает Данилова.— А каждый раз заново настраивать систему мотивации под новый состав слишком дорого и трудоемко".