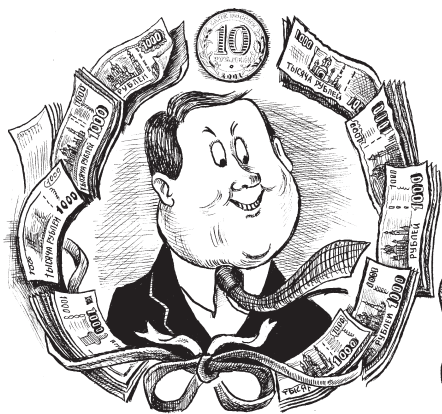


Обследование персонала, проведенное на 11 предприятиях Сибири, позволило сделать неожиданный вывод: материальные стимулы побуждают к труду только экономически активных работников, а таких, по данным авторов статьи, около половины. Для остальных принцип: «Плати больше – сделаю больше» не срабатывает. Как же можно воздействовать на эту группу, для которой деньги не играют первостепенной роли? Предпочтение следует отдать развитию корпоративной культуры, внедрение которой на российских промышленных предприятиях позволит повысить экономическую эффективность.

## Как мотивировать персонал?

**Е. А. КОЛОБОВА,**  
помощник директора  
ИЭиОПП СО РАН по международным связям,  
**В. И. ПИРОГОВ,**  
кандидат технических наук, первый заместитель  
генерального директора ОАО «Алтай-кокс»,  
**Л. В. ВОЛКОВА,**  
зав. отделом ЗАО «Сибирская хлебная корпорация»,  
Новосибирск



© ЭКО 2007 г.



## Человек экономический

Большая часть современных экономических теорий<sup>1</sup>, в частности, утверждение Адама Смита о «невидимой руке рынка», автоматически регулирующей поведение хозяйствующих субъектов в экономике<sup>2</sup>, опирается на предположение о существовании *Homo economicus* (лат. – человек экономический), поведение которого рационально и характеризуется стремлением получить максимальную выгоду с наименьшими негативными последствиями.

Но в 2002 г. Нобелевская премия в области экономики была присуждена двум американским ученым: психологу Даниэлю Канеману и экономисту Вернону Смиту, которые показали, что люди в экономической сфере действуют менее разумно и менее эгоистично, чем предполагалось в классических теориях. Ранее считалось, что человек руководствуется логикой и выгодой – покупает там, где дешевле, работает там, где больше платят, из двух товаров одинакового качества выберет тот, который дешевле. Исследования Д. Канемана и В. Смита показали, что все не так просто. Зачастую люди руководствуются не логикой, а эмоциями, импульсами, мнением «соседа», настроением и т. д. Но отменяют ли результаты этих исследований экономические теории, базирующиеся на представлении о рациональном поведении индивидов?

С точки зрения экономического поведения можно выделить два типа личности – экономически активные и экономически пассивные. Первые ведут себя (с экономической точки зрения) рационально, руководствуясь выгодой и расчётом, их-то и можно назвать «*homo economicus*». Вторые поступают по преимуществу иррационально. Экономическая выгода не является для них мотивом при принятии решений. Поэтому проявление общепринятых экономических законов (в том числе и о рациональном выборе) зависит от того, **какой тип личности доминирует в той или иной**

---

<sup>1</sup> См., например: Макконнелл К. Р., Брюс С. Л. Экономикс. М.: Республика, 1995.

<sup>2</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. В 2 т. М.: Наука, 1993. – 570 с.

**ситуации.** Осознание этого важного обстоятельства позволяет понять удачу и неудачу в практическом применении экономических теорий. Поясним эту мысль.

Самый массовый факт экономической жизни в рыночной экономике – сделки купли-продажи, дающие импульс экономической активности. Если покупателем товара является физическое лицо (индивид), то ему свойственно совершать как рациональный (в постулатах Адама Смита), так и иррациональный (в постулатах Даниэля Канемана) выбор.

Однако ситуация меняется, если покупателем является юридическое лицо – фирма или компания. Дело в том, что руководитель фирмы, как правило, – экономически активный тип личности. Менеджер почти всегда – суть «*homo economicus*». Экономически пассивный тип личности практически никогда не становится директором фирмы (ведь никто не принуждает индивидуума стать директором, он сам делает этот рациональный выбор). Поскольку и продавцами, и наиболее крупными покупателями на рынке являются именно фирмы, то отсюда следует, что в самом массовом акте экономической жизни решения принимают экономически активные личности – директора фирм, относящиеся к «*homo economicus*».

Аналогичные соображения справедливы и по отношению к различным схемам материальной мотивации. Известно, что коллективные формы организации и оплаты труда (коллективный подряд, аккордная система оплаты) увеличивают производительность труда на 40% и более. Об этом свидетельствовала практика работы студенческих строительных отрядов, старательских артелей, бригад так называемых «шабашников». Казалось бы, надо везде и всегда применять именно эту форму. Но результаты внедрения бригадного подряда на большинстве предприятий СССР в 80-е годы оказались неутешительными. Руководители подрядных бригад почти повсеместно сталкивались с конфликтом интересов при распределении коллективного заработка между членами бригады. Необычайно трудно было рассчитать коэффициенты трудового участия, мотивировать конкретного работника внутри бригады, убедить ее членов в справедливости распределения коллективного заработка.

Встаёт вопрос: почему в случае артели старателей или студенческого строительного отряда коллективный подряд работает, а при массовом применении на предприятиях – нет? На наш взгляд, дело в том, что в состав старательской артели или студенческого строительного отряда всегда входили исключительно «homo eсоnотісus». Ведь люди добровольно, по своему желанию шли в артели и отряды ради заработка, то есть руководствовались отличительным признаком «homo eсоnотісus» – стремлением получить максимальную выгоду.

А на обычном предприятии коллектив включает в себя (почти в равных пропорциях) экономически активных и экономически пассивных индивидов с разными интересами, что и служит причиной отторжения коллективных форм оплаты. Чаще всего при принудительном внедрении бригадного подряда под давлением обеих названных групп бригадир делил коллективный заработок поровну. Такой порядок устраивал экономически пассивных работников, но не мотивировал к производительному труду экономически активных членов бригады. И в целом производительность бригады снижалась, что и стало причиной отказа от экспериментов.

Таким образом, мы видим, что монетарные методы мотивации эффективны, если большинство членов трудового коллектива составляют экономически активные личности.

А как быть с экономически пассивными?

## Мотивационные теории X, Y, Z

В начале 50-х годов американский учёный Дуглас Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, опубликованные в 1960 г. в его главном труде «Человеческая сторона предприятия»<sup>3</sup>. Мак-Грегор утверждал, что существует две разновидности управления персоналом: первая основывается на теории «X», а вторая – на теории «Y». Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жестким (тотальный контроль и сис-

---

<sup>3</sup> *McGregor D. The Human Side of Enterprise, Penguin Books, Harmondsworth, 1960*

тема наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения. Теория Y гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. К сожалению, отмечает Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью. Мак-Грегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) годится только теория X, а в других – только теория Y.

Когда к началу 90-х годов XX века Япония обогнала США по производительности труда, перед американскими учеными встала задача объяснить данный факт (надо понимать, что экономический авторитет США в тот момент был непререкаем) и попытаться использовать японский опыт для повышения эффективности американских и европейских производств. Тогда возник интерес к теории управления, основанной на «вовлеченности», или теории «Z» Уильяма Оучи<sup>4</sup>. Оучи совместно с Ричардом Джонсоном выделил пять основных особенностей японского метода управления:

- акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
- превращение высшего руководства из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем;
- принятие решений на основе консенсуса;
- повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Очевидно, что «японское чудо» намного сложнее, чем результат соблюдения приведенных здесь управленческих правил. Основной недостаток теории Z – фактическое от-

---

<sup>4</sup> См.: *Ouchi W. Theory «Z»: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981 или в русском переводе: *Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы.* М.: Экономика, 1984.

рицание направляющей и вдохновляющей роли руководства организации. Что неизбежно порождало резкий рост центробежных тенденций, «демократия» превращалась во «власть толпы», а сотрудники (и различные департаменты) – в персонажей басни «Лебедь, рак и щука».

Заметим, что авторы теорий X, Y, Z рассуждают в терминах «или – или»: неявно предполагается, что трудовой коллектив предприятия состоит из работников, которыми можно управлять либо средствами теории X, либо теории Y, либо теории Z.

Но поскольку члены трудового коллектива предприятия включают в себя как экономически активных, так и экономически пассивных индивидов, на каждом предприятии должна быть комбинация методов управления, базирующихся на элементах всех трех упомянутых теорий.

### Триада методов управления

В своём исследовании<sup>5</sup> мы исходим из того, что существующие методы управления можно условно назвать «иерархия», «рынок», «культура»:

а) **иерархия** («кнут») – это методы директивного управления (принцип единоначалия, контроль исполнительской дисциплины, инструкции и.д.);

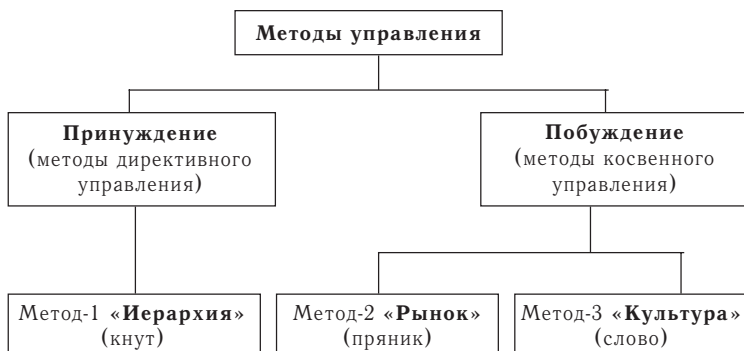
б) **рынок** («пряник») – это хозрасчетные методы управления (системы материального стимулирования, включая наиболее продвинутую их схему – коллективные формы организации и оплаты труда);

в) **культура** («слово») – совокупность традиций, неформальных норм (включая элементы фирменного патриотизма, фирменный стиль, методы внутрипроизводственных конкурсов и состязаний, культивирование корпоративных мифов и легенд, другие методы и схемы немонетарной мотивации).

---

<sup>5</sup> Канискин В. Н., Андреев А. Д., Колобова Е. А. Разработка и внедрение управленческих нововведений на промышленном предприятии. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2005. – 124 с.

Триада методов управления персоналом представлена на рисунке.



#### Классификация методов управления

Мы видим, что нельзя в принципе противопоставлять один метод управления другому. Однако, если методы директивного управления («иерархия») традиционно развиты на наших предприятиях, как и методы материального стимулирования («рынок»), то методы идеологического воздействия на человека («культура») зачастую используются стихийно, непоследовательно или им вообще не уделяется внимание.

Между тем опыт лучших мировых и российских компаний говорит о том, что их успехи во многом определяются высокой корпоративной культурой, подразумевающей совокупность неформальных, моральных норм, которыми руководствуются члены трудового коллектива предприятия. К числу таких норм можно отнести заводской патриотизм, сплоченность коллектива, чувство локтя и взаимовыручки, честность, порядочность, ответственность и дисциплинированность работников, чувство гордости за результаты своего труда и т.п. Другими словами, корпоративная культура — это система представлений, взглядов, идей, образцов поведения, основополагающих ценностей, которые разделяются всеми членами коллектива компании.

В табл. 1 представлена матрица методов управления на уровне предприятия. Как видно из этой таблицы, элементы принуждения (иерархия) должны применяться на предприятии при любых методах побуждения работников. Если на предприятии нет строгого порядка, нет дисциплины и регламентов, то работник любого типа склонен избегать работы. Если работник принял на себя должностные обязательства, то он должен нести ответственность за их выполнение, что и регулируется директивными («кнут») методами управления.

Таблица 1

**Матрица методов управления**

Способ управления	Методы управления по категориям работников	
	Экономически активный	Экономически пассивный
Принуждение (директивное управление)	Иерархия	Иерархия
Побуждение (косвенное управление)	Рынок	Культура

Применение тех или иных методов косвенного управления зависит от категории работников. Экономически активные хорошо откликаются на «пряник». Общеизвестным считается утверждение, что материальное вознаграждение может вызвать трудовой энтузиазм. Однако наши исследования показывают, что данная категория работников не составляет большинства трудового коллектива ни на одном из отечественных предприятий.

Экономически пассивные работники руководствуются немонетарными стимулами, деньги для них имеют второстепенное значение. Эти люди не откажутся от дополнительных денежных выплат, но работать больше при этом не станут. Что же может заставить их интенсивно трудиться? Как показывает опыт, для таких людей чрезвычайно важно мнение коллектива. Управлять ими можно только косвенно, создав обстановку, в которой плохо работать «не принято» («стыдно перед соседом»). Здесь требуется создание особой культурной среды или, иначе говоря, **корпоративной культуры**. То есть совокупности неформальных норм и правил, которые побуждали бы к производительному тру-



ду! Сказанное определяет важность разработки методов формирования, поддержания и развития корпоративной культуры. Как говорится, цена вопроса необычайно высока!

## Структура работников предприятия

Чтобы определить значение методов корпоративной культуры для повышения эффективности управления, важно знать соотношение между экономически активными и экономически пассивными работниками на отечественных предприятиях. Мы разработали классификацию типов личности работников предприятия (с учётом рекомендаций В. И. Герчикова<sup>6</sup>), исходя из следующих положений.

Согласно психологическим теориям, типы личности можно классифицировать по трем признакам: 1) по отношению к труду (в диапазоне от трудоголика до лентяя), 2) по отношению к себе (от эгоиста до альтруиста), 3) по отношению к другим людям (от индивидуалиста до активного общественного). Соответственно среди работников можно выделить «трудоголиков», «экономически активных» и «экономически пассивных» работников и «люмпенизированных». Дадим краткие характеристики перечисленных типов.

«*Трудоголик*» ценит в работе её содержание, возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. В процессе работы он проявляет развитое профессиональное достоинство (по В.И. Герчикову, такой работник обладает *профессиональной* мотивацией к труду). Его лозунг: «Счастье в труде» (хотя деньги тоже нужны).

Для «*экономически активного работника*» сама по себе работа не является значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но это должен быть именно заработок, а не «подачка» начальника (по В. И. Герчикову, такой работник обладает *инструментальной* мотивацией к труду). Его лозунг: «Счастье в зарплате» (плати больше – сделаю больше).

---

<sup>6</sup> Герчиков В. И. Функции и структура службы управления персоналом. Учебное пособие. М.: ГУ-ВШЭ, 2001. – 96 с.

«*Экономически пассивный работник*» может демонстрировать высокую производительность труда исключительно по высоким моральным, религиозным, идеологическим соображениям, а также тогда, когда ощущает себя нужным для организации. Он более всего ценит общественное признание своего участия в труде, выраженное скорее в моральных, нежели в материальных знаках и оценках. При отсутствии системы моральных стимулов работник этого типа работает «спустя рукава», без всякого энтузиазма и инициативы (по В. И. Герчикову, такой работник обладает *патриотической* мотивацией к труду). Лозунг: «Не в деньгах счастье» (плати больше – сделаю столько же).

«*Люмпенизированный работник*» обладает слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация, и он не стремится её повышать. Он безответствен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью. Сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. Как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом, смирился с этим. Поэтому его отличает расчёт на «халяву». Он выступает за уравнивательность, согласен на достаточно низкую оплату (лишь бы никто другой не получал существенно больше), чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Ориентируясь на благосклонность руководителя, он требует постоянной заботы о себе и своих нуждах (по В. И. Герчикову, такой работник относится к типу *люмпенов*). Лозунг: «Счастье в халяве» (всех денег не заработаешь).

Нами было проведено исследование структуры типов работников на 11 сибирских предприятиях (табл. 2) (с 2001 г. по 2007 г.) в рамках управленческого консультирования по вопросам корпоративной культуры. Целью опроса было определить удельный вес работников, которыми можно управлять методами корпоративной культуры. Поэтому предприятия выбирались по принципу желания генерального директора внедрить элементы корпоративной культуры.

**Результаты опроса «Типы работников предприятия»**

Предприятие	Численность работающих, чел.	Число экспертов	Срез	Удельный вес по типам работника, % к итогу			
				ТГ	ЭА	ЭП	ЛП
ОАО «Новосибирский завод низковольтной аппаратуры» (2001 г.)	2345	31	Как есть	9	38	45	8
			Как надо	16	51	30	3
ЗАО «Новосибирский электродный завод» (2005 г.)	3532	34	Как есть	12	42	35	11
			Как надо	30	57	12	1
ОАО «Новосибирский оловянный комбинат» (2001 г.)	521	25	Как есть	15	43	36	6
			Как надо	31	59	10	0
ОАО «Элсиб», г. Новосибирск (2004 г.)	1432	42	Как есть	17	33	37	13
			Как надо	20	52	24	4
ОАО «Завод "Экран"», г. Новосибирск (2005 г.)	1761	25	Как есть	21	31	33	15
			Как надо	26	60	10	4
ОАО «Завод «Сиблитмаш», г. Новосибирск (2005 г.)	926	18	Как есть	14	36	35	15
			Как надо	30	66	4	0
ОАО «Новосибирский завод химконцентратов» (2000 г.)	4720	23	Как есть	13	44	34	9
			Как надо	13	58	29	0
ОАО «Кузбассэлектромотор», г. Кемерово (2001 г.)	1415	11	Как есть	5	38	46	11
			Как надо	10	48	40	2

Предприятие	Численность работающих, чел.	Число экспертов	Срез	Удельный вес по типам работника, % к итогу			
				ТГ	ЭА	ЭП	ЛП
ОАО «Новосибирский муниципальный банк» (2001 г.)	458	18	Как есть	23	40	31	6
			Как надо	30	60	10	0
ОАО «НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт», г. Барнаул (2007 г.)	966	13	Как есть	8	49	36	7
			Как надо	10	76	11	3
ОАО «Алтай-кокс» (2007 г.)	5514	27	Как есть	12	37	42	9
			Как надо	18	63	18	1
Итого, среднее арифметическое	23590	267	Как есть	14	39	37	10
			Как надо	21	59	18	2
Итого, средневзвешенное по численности работников	23590	267	Как есть	13	39	38	10
			Как надо	20	59	20	1
Разброс значений оценок по срезу «Как есть»		Минимум		5	31	31	5
		Максимум		23	49	46	15
		Среднее		14	39	37	10
Разброс значений оценок по срезу «Как надо»		Минимум		10	48	4	0
		Максимум		31	76	40	4
		Среднее		21	59	18	2

**Обозначения:** ТГ – «трудоголик», ЭА – «экономически активный», ЭП – «экономически пассивный», ЛП – «ломтизированный работник»

В опросе приняли участие 267 менеджеров 11 предприятий с общей численностью работающих 23590 чел. Представляется, что собранные данные позволяют сделать вывод о масштабах повышения эффективности управления промышленными предприятиями России за счёт внедрения на этих предприятиях корпоративной культуры.

В обследовании участвовали руководители высшего звена – генеральные директора и их заместители, а также руководители среднего звена – начальники структурных подразделений предприятий. Все респонденты имеют высшее образование, в том числе 50% – высшее экономическое. Средний стаж руководящей работы респондентов составляет от 5 до 11 лет. Каждый третий менеджер (36%) посещал тренинги или курсы повышения квалификации, 13% – имеют учёную степень, 45% посещали зарубежные и 36% отечественные предприятия с целью изучения передового опыта в области менеджмента. 38% выступают с презентациями опыта своего предприятия (хотя опыт разработки управленческих нововведений имеют только 58% опрошенных). Все респонденты имеют персональный компьютер, хотя активно пользуются Интернетом только 53% из них. Сказанное позволяет утверждать, что уровень компетенции опрошенных достаточно высок.

Результаты опроса показывают, что, по мнению респондентов, соотношение экономических активистов (если включить в их число «трудоголиков») и экономических пессимистов (если включить в их число «люмпенов») на отечественных предприятиях в настоящее время приблизительно одинаково (53% и 47% соответственно). Причём оценки удельного веса чистых «экономических активистов» и чистых «экономических пессимистов» колеблются в значительно меньшем диапазоне, нежели оценки удельного веса экстремальных групп («трудоголики» и «люмпены»). Это указывает на то, что респондентам более понятно побуждение работников к труду с помощью материальных и моральных стимулов, нежели интересом к профессии («трудоголики») или ничем не побуждаемых к труду («люмпены»). Следовательно, оцен-

ки удельного веса второго и третьего типа работников более устойчивы и объективны.

Это, в свою очередь, позволяет с большой степенью достоверности утверждать: **внедрение на предприятии корпоративной культуры может повысить производительность труда половины работников любого предприятия.** При этом в срезе «Как надо» видно, что менеджеры предприятий склонны развивать материальные стимулы (удельный вес «трудоголиков» плюс «экономических активистов» возрастает в сумме до 80%), что объясняется, видимо, более привычными для менеджеров стереотипами руководства.

Второй важный вывод состоит в том, что **попытки или планы менеджеров повысить производительность труда на предприятии с помощью только материальных методов побуждения во многих случаях обречены на неудачу** (состав трудового коллектива этому не способствует). Зачастую требуется просто укрепить порядок (применить метод принуждения с использованием принципа «иерархии»).

Что же касается методов побуждения, то предпочтение здесь следует отдавать методам корпоративной культуры. Конечно, разработка и внедрение корпоративной культуры – дело трудоёмкое и для многих менеджеров незнакомое. Но выполненный нами анализ показывает, что **основные резервы управления лежат именно в сфере немонетарного побуждения работников.** Следовательно, современным менеджерам надо овладевать методикой разработки и внедрения корпоративной культуры. Тем, кто движется в этом направлении, становятся доступными новые возможности по вовлечению больших резервов повышения эффективности управления на уровне промышленного предприятия.

Остаётся добавить, что для активного, инициативного и думающего менеджера представляет огромный интерес сам процесс «выращивания» на предприятии корпоративной культуры. При выполнении такого проекта на предприятии наблюдается рост энтузиазма в среде руководителей, специалистов, преданных своему делу рабочих. Жизнь наполняется смыслом. Жить становится интереснее.