

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

А. В. РЕБРОВ

РЕБРОВ Алексей Владимирович - кандидат социологических наук, старший преподаватель, старший научный сотрудник Центра исследований социальной организации фирмы ГУ-ВШЭ (E-mail: arebrov@hse.ru).

Аннотация: В статье представлены результаты эмпирического исследования, проведенного на основе типологической модели мотивации В. И. Герчикова в российских организациях. Основная цель работы - выявление социальных и организационных факторов, влияющих на формирование мотивации работников.

Ключевые слова: мотивация * типологическая модель В. И. Герчикова * потребности * отношение к труду

Факторы мотивации работника представляют собой значительный интерес как с социологической, так и с управленческой точки зрения по ряду причин. Во-первых, актуален поиск новых мотивов стимулирования трудового поведения работника. Во-вторых, более важно, но менее очевидно прогнозирование трудового поведения. Теоретические и методические основания для этого разрабатываются достаточно давно. Так, В. А. Ядов и А. Г. Здравомыслов еще в 1960-х эмпирически доказали, что работники, имеющие более высокие показатели результативности и инициативности, существенно отличаются по структуре ориентации и мотивов от своих коллег с меньшей самоотдачей [1, с. 219 - 222]. Д. МакКлелланд обобщил весьма внушительный объем результатов экспериментов и полевых исследований, убедительно доказывающих влияние мотивационной структуры личности на такие индикаторы трудового поведения, как выбор профессии, успешность трудовой карьеры, результативность труда и т.д. [2]. Таким образом, в дополнение к распространенной практике стимулирования появляется возможность управления трудовым поведением работников посредством таких мер, как подбор и расстановка персонала с заданными мотивационными характеристиками, организация труда в соответствии с мотивационной структурой работников, а также развитие у сотрудников предпочтительной для компании мотивации.

Некоторые особенности исследования. В настоящей статье представлены результаты исследования, проведенного с 2005 по 2009 гг. на выборке 1456 чел. Анкеты собраны на 21 предприятии различных отраслей экономики в 11 регионах России¹. Исследование имеет несколько принципиальных особенностей. Во-первых, данные собраны преимущественно в процессе консультационного взаимодействия с соответствующими предприятиями. С одной стороны, это главное ограничение исследования (выборка не квотирована специальным образом и т.д.). С другой стороны, это и одно из главных достоинств проекта - в ходе консультационного взаимодействия зафиксирована масса дополнительной информации (фактический уровень заработной платы, характеристика рабочих мест, степень экономической стабильно-

стр. 38

сти организаций и т.д.), важной для более глубокого анализа. Во-вторых, в данной статье автор ставит задачу не столько выявить структуру мотивов и потребностей российских работников (таких исследований достаточно много), сколько на основе эмпирических данных предпринять попытку выявить и обосновать причины их формирования.

Данные о мотивации обследованных работников собраны с помощью теста "Мотайп"², реализующего типологическую модель В. И. Герчикова (далее ТМГ). Согласно ТМГ,

выделяется четыре достижительных (инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский) типа мотивации и один избегательный (люмпенизированный) [подробнее см.: 4; 5]. Тест включает 18 вопросов, направленных на определение мотивации респондента, с возможностью множественного выбора, и измеряет интегральные индексы, отражающие степень выраженности каждого из пяти типов мотивации по шкале от 0 до 1.

Мы согласны с Г. П. Бессокирной и И. М. Поповой в том, что принципиальное значение играют представления о предмете исследования мотивации, лежащие в его основе и определяющие характер полученной информации и дальнейшую интерпретацию результатов [3]. В этой связи мы должны прежде всего отметить некоторые принципиальные особенности ТМГ, повлиявшие на ход всей работы.

В основе каждого из выделенных В. И. Герчиковым типов мотивации лежит смыслообразующий мотив и комплекс возможных средств его удовлетворения. Так, **инструментальный** тип отражает активную ориентацию работника на заработок как средство обеспечения всех потребностей, лежащих за рамками работы. **Профессиональный** тип включает в себя потребности, связанные с самореализацией через содержание труда, в том числе использование всех своих способностей, проявление активности и инициативы, возможности творчества и стремление к росту квалификации. **Патриотический** тип отражает все коллективистские ориентации, в том числе работу в команде, взаимодействие с коллегами и отношения с руководством, участие в общем деле и т.д. **Хозяйский** тип в ТМГ реализует стремление к максимальной самостоятельности в труде и включает готовность добровольно взвалить на себя всю полноту ответственности (в том числе и за работу других), неприятие контроля и нацеленность на результат труда, а не только на сам процесс и внешние по отношению к нему вознаграждения. **Избегательность** является следствием неразвитости всех четырех групп достижительных мотивов и характеризуется стремлением к минимизации личных усилий, сохранению здоровья, следованию традициям и избеганием личной ответственности³. Таким образом, тест "Мотайп" измеряет не просто степень выраженности актуальных потребностей, подверженных влиянию текущей трудовой ситуации, но достаточно комплексные конструкты, отражающие устойчивое отношение человека к труду как к средству реализации жизненных целей⁴.

Мотивация работников. Данное исследование дало множество неожиданных результатов. И первым из них стала категоризация персонала. Изначально было выделено 6 групп: рабочие, служащие, функциональные специалисты, коммерческий персонал, линейные менеджеры (до 25 человек в прямом подчинении, у подчиненных нет своих подчиненных) и топ-менеджеры (на небольших предприятиях это генеральные директора, в крупных организациях - генеральные директора и их заместители по функциям). Категорию среднего менеджмента отчетливо выделить не удалось. Сотрудники, занимающиеся продажами, были выделены из общей массы функциональных специалистов, т.к. изначально у них предполагался более высокий уровень инструментальной мотивации. Однако дисперсионный анализ показал, что 6 категорий без потерь можно сократить до 4. Во-первых, между специалистами и служащими не оказалось статистически значимой разницы по структуре трудовой мотивации. Это тем более удивительно, если учесть, что для работы на позиции функционального специалиста обычно требуется высшее образование, да и различия в оплате между специалистами и служащими часто достаточно существенны. Во-вторых, согласно результатам дисперсионного анализа "продажники" не только статистически значимо

Таблица 1

Средние уровни мотивации работников различных категорий

Группа персонала	Кол-во чел.*	Средние индексы теста "Мотайп"***				
		Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Избегательный
Рабочие	622	0,34	0,21	0,22	0,13	0,26
Специалисты и служащие	241	0,27	0,31	0,27	0,11	0,19
Линейные менеджеры и коммерческий персонал	268	0,23	0,32	0,27	0,15	0,15
Топ-менеджеры	26	0,17	0,36	0,32	0,18	0,10
В среднем по выборке	1456	0,30	0,26	0,25	0,13	0,22

* Сумма анкет по всем четырем категориям персонала меньше общего количества анкет, т.к. в некоторых случаях определить категорию персонала оказалось затруднительно.

** Сумма индексов по строке превышает единицу, т.к. в большинстве вопросов теста можно выбрать сразу несколько вариантов ответа.

отличаются от прочих специалистов - они оказались практически неотличимы от линейных менеджеров. В получившейся эмпирически категоризации персонала все различия на 0,02 пункта и более как по строкам, так и по столбцам статистически значимы ($p < 0,01$).

Поскольку главной задачей данной статьи является не столько описание и анализ структуры мотивов российских работников, сколько попытка выявления факторов, формирующих эту структуру, мы воздержимся от подробных комментариев к табл. 1. Главный вывод, который должен быть сделан на основе ее данных, заключается в том, что дальнейший анализ факторов формирования мотивации будет проводиться в разрезе отдельных групп работников.

Отметим лишь, что результаты данного проекта хорошо согласуются с рядом других исследований⁵. Так, исследования мотивации рабочих показывают преобладание мотивов заработка, отражающих инструментальную и избегательную мотивацию, а также страха потери работы (избегательность) [1, с. 461; 7; 8]. В то же время исследования показывают крайне низкую степень развитости мотивов самостоятельности и ответственности, в нашем исследовании выраженных хозяйским типом мотивации [1; 7 - 9].

В последней строке табл. 1 представлены средние значения по всей выборке, однако, как показал анализ, они представляют собой своеобразную "среднюю температуру по больнице" и мало о чем говорят сами по себе. Любое изменение в соотношении работников различных групп в общей выборке приведет и к изменению итоговой строки.

Факторы мотивационной структуры

Для выявления предикторов мотивационной структуры работников было сформулировано несколько гипотез, проверка которых осуществлялась посредством корреляционного и дисперсионного анализа (в зависимости от уровня измерения переменных). Далее была предпринята попытка построения регрессионных моделей, чтобы определить, насколько в действительности сильно влияние найденных предикторов на степень выраженности мотивационных типов.

Социально-демографические характеристики работников. Анализ показал, что влияние таких базовых характеристик, как пол, возраст, уровень образования и стаж работы на одном предприятии, оказывает незначительное влияние на структуру мотивации работников. Полученные на всем массиве и внутри отдельных групп персонала

выводы хорошо согласуются между собой. Так, стаж работы на одном предприятии вовсе не показал связи со структурой мотивации работников⁶. Возраст работников влияет на их мотивацию только до 25 лет: молодые (и наименее опытные) работники характеризуются более высоким уровнем избегательности и меньшим уровнем профессиональной мотивации. Предположительно это связано с тем, что молодые люди еще не нашли себя в профессии или выполняют непрофильную работу в период получения профессионального образования.

Примечательно, что уровень образования также не оказывает значимого влияния на мотивацию. Интересно отметить, что технически дисперсионный анализ показал статистически значимую связь между уровнем образования работников и четырьмя из пяти типов мотивации. Однако последующее построение регрессионных моделей внесло существенные корректировки в интерпретацию полученных результатов. При включении в регрессионную модель одновременно и группы персонала, и уровня образования оказалось, что последний параметр оказывает самостоятельное влияние только на инструментальный тип мотивации. В остальных случаях образование является скорее необходимым приложением к

должности и не оказывает самостоятельного влияния на мотивационную структуру работников.

Среди всех социально-демографических характеристик пол респондентов показал наиболее четкую связь с их мотивационной структурой. Согласно результатам анализа, мужчины как в целом по выборке, так и в отдельных группах персонала имеют более выраженную инструментальную и менее выраженную избегательную мотивацию. Такие результаты достаточно легко объяснимы. В России ролевой стандарт предполагает главенствующую роль мужчины в обеспечении семьи (хотя по факту это оказывается не всегда так), в то время как женщина так или иначе уделяет непосредственно семье несколько больше времени, чем работе. Уровень избегательности согласуется с исследованиями психологов, которые свидетельствуют о том, что женщины более терпимы к однообразному и монотонному труду.

Размер заработной платы. Согласно гипотезе предполагалось, что инструментальная мотивация зависит от уровня оплаты труда. То есть чем ниже уровень оплаты, тем выше неудовлетворенность материальным вознаграждением и, соответственно, инструментальная ориентация работника.

Для проверки гипотезы о влиянии заработной платы на уровень инструментальной мотивации использовались данные опроса работников по методу социологических шкал⁷. Фактически, удалось проверить влияние сразу трех зарплатных параметров на уровень инструментальной мотивации: ожидаемой зарплаты (оценка в графе "нормальная"), фактической зарплаты⁸ и удовлетворенности оплатой труда (соотношение фактической и ожидаемой). Анализ проводился по 545 анкетам⁹.

Из данных табл. 2 мы видим, что оцененные зарплатные параметры значимо коррелируют с инструментальной мотивацией только на общем массиве. Ни в одной из подвыборок выявленная на общем массиве связь не воспроизводится. Такой результат свидетельствует о том, что статистически значимые корреляции на общей выборке обусловлены скорее различиями в должности опрошенных работников (служащие и менеджеры имеют более высокую зарплату и в большей степени удовлетворены ей). Статистика свидетельствует о том, что ни фактический уровень оплаты труда, ни зарплатные ожидания, ни уровень удовлетворенности им не влияют на инструментальную ориентацию работников. Такой вывод можно объяснить тем, что инструментальный тип отражает не просто "ориентацию на заработок", а определенный способ реализации жизненных целей работника (стратегию трудового поведения), который вряд ли будет меняться в зависимости от уровня оплаты.

Дополнительные расчеты показали, что неудовлетворенность зарплатой и ее низкий уровень тесно связаны с намерением работника уволиться, а не изменять свое отношение к труду.

Таким образом, у нас есть эмпирические основания в современных условиях подтвердить выводы В. А. Ядова и А. Г. Здравомыслова в 1967 г. по результатам обследо-

Таблица 2

Уровень заработной платы и инструментальная мотивация работников

Группа работников	Количество чел.	Корреляция зарплатных параметров с уровнем инструментальной мотивации		
		Фактическая зарплата	Ожидаемая зарплата	Удовлетвор. зарплатой
Механизаторы сельхоз. предприятия	85	0,197	0,122	0,033
Рабочие пищевого предприятия	263	0,011	-0,003	0,033
Рабочие стекольного завода	85	0,018	0,081	-0,020
Служащие сети аптек	92	0,015	0,105	-0,100
Менеджеры проектов	20	-0,211	-0,201	-0,037
Все рабочие	433	-0,001	0,009	0,004
Вся выборка	545	-0,139**	-0,182**	-0,089*

* Коэффициент корреляции значим на уровне 0,01.

** Коэффициент корреляции значим на уровне 0,05.

вания советских рабочих: размер заработной платы сам по себе не является значимым фактором, формирующим ориентацию работника на заработок [1, с. 286 - 287].

Функциональное содержание труда. Традиционно исследования влияния данного фактора на трудовую мотивацию проводится на рабочих (классифицировать рабочих по содержанию труда, как представляется, проще, чем, например, специалистов или тем более

руководителей). Таким же образом поступили и мы, разделив обследованных работников первой группы (согласно табл. 1) на три группы¹⁰. В первую были отнесены профессии, подразумевающие простой и однообразный труд (грузчики, сортировщики, жиловщики на пищевом производстве и т.д.), во вторую - профессии со средним уровнем содержания и монотонности (слесари-ремонтники, электромонтеры, операторы автоматов 3 - 4 разрядов и т.д.), в третью - работы с наиболее содержательным и разнообразным функционалом (наладчики, операторы автоматов 5 - 6 разрядов, механизаторы на всех видах техники и т.д.)

Дисперсионный анализ показал, что различия в уровне *профессиональной* мотивации между группами рабочих с разным функциональным содержанием труда статистически значимы ($p < 0,01$). Среди неожиданных выводов следует, во-первых, отметить, что функциональное содержание труда имеет обратное влияние на уровень *избегательной* мотивации. То есть в группах с более высоким содержанием труда избегательность ниже. Во-вторых, следует обратить внимание на то, что функциональное содержание труда не показало статистически значимой связи с уровнем *инструментальной* мотивации. Мы особенно выделяем этот вывод в связи с тем, что, согласно результатам исследования "Человек и его работа", на которое мы не можем не ориентироваться, именно функциональное содержание труда было тем специфическим фактором, который определял диспозицию мотивов в ядре мотивационной структуры рабочих. В частности, заработок переставал быть одним из мотивов, повышающих удовлетворенность трудом, в группах с более высоким содержанием труда [1]. Данное исследование не дало аналогичных результатов.

Отметим, что выявленное влияние содержания труда на профессиональную и избегательную мотивацию объясняет динамику изменения этих типов в табл. 1. С обогащением содержания труда от рабочих к топ-менеджерам происходит рост и снижение выраженности соответствующих мотивов.

Так или иначе, функциональное содержание труда - не тот фактор организации производства, на который может легко повлиять менеджмент компании. Содержание труда скорее определяется стратегическими, технологическими и экономическими приоритетами компании, но никак не логикой управления персоналом.

Таблица 3

Связь степени ответственности с мотивацией рабочих (N = 467 чел.)

Тип мотивации	Индексы по типам мотивации в группах с разной ответственностью			F-статистика	Уровень значимости
	Мин. отв. (129 чел.)	Ср. отв. (276 чел.)	Макс. отв. (62 чел.)		
Инструментальный	0,36	0,35	0,29	11,196	0,000

Профессиональный	0,19	0,22	0,25	9,934	0,000
Патриотический	0,22	0,22	0,24	1,828	0,162
Хозяйский	0,12	0,13	0,16	6,388	0,002
Избегательный	0,29	0,26	0,23	13,718	0,000

Ответственность и самостоятельность. Гипотеза о влиянии степени ответственности и самостоятельности на мотивацию работников была сформулирована для того, чтобы найти предикторы для *хозяйского* типа мотивации. По аналогии с функциональным содержанием труда гипотеза о влиянии степени ответственности работы на мотивацию респондентов изначально проверялась на подвыборке рабочих. Для этого опрошенные работники были разделены на три группы. К первой были отнесены должности, подразумевающие ответственность только за результаты труда на своем рабочем месте (боец скота, жиловщик мяса, маляр и т.д.). Во вторую группу вошли должности, подразумевающие дополнительную ответственность за эксплуатацию дорогостоящего оборудования (операторы автоматов всех разрядов, водители, механизаторы на стандартной технике, слесаря-ремонтники и т.д.). К третьей группе были отнесены должности, предполагающие повышенную ответственность. Как правило, это ответственность за жизнь и здоровье других людей, обеспечение бесперебойной работы ключевого оборудования, от которого зависит весь производственный процесс, или работа с факторами повышенной вредности, подразумевающая ранний выход на пенсию (наладчик, оператор парокотельного участка, машинист аммиачно-холодильных установок, электрогазосварщик и т.д.). В получившуюся группировку вошло 467 анкет (классифицировать остальные рабочие профессии по фактору ответственности оказалось затруднительно).

Как видно из табл. 3, различия в средних уровнях мотивации статистически значимы по всем типам, кроме патриотического (использован метод однофакторного дисперсионного анализа). Как можно заметить, степень ответственности влияет на профессиональный и избегательный типы так же, как и функциональное содержание труда. Это закономерно, так как ответственность статистически значимо связана с содержанием труда (связь по хи-квадрат Пирсона значима при 0,001), хотя эти факторы и не совпадают¹¹. В результате фактор ответственности показал влияние на инструментальный и хозяйский типы мотивации, чего не было обнаружено при анализе содержания труда. В то же время при построении регрессионных моделей выяснилось, что профессиональная и избегательная мотивация зависят скорее от содержания труда, а не от степени ответственности. В этой связи ограничимся рассмотрением связи искомого фактора лишь с хозяйским и инструментальным типами.

Согласно табл. 3, рабочие, относящиеся к группе с максимальной ответственностью, имеют значимо менее выраженную инструментальную мотивацию, чем их коллеги, выполняющие менее ответственную работу. То есть по аналогии с исследованием "Человек и его работа" мы можем предположить, что на рабочих местах, предполагающих более высокую ответственность и самостоятельность (что часто связано и с более высоким содержанием труда), у работника развивается интерес к самому процессу труда, предлагающему больше

образной компенсации за низкие возможности для самореализации, что приводит к развитию у работников базовых инструментальных потребностей.

Полученный по хозяйской мотивации результат был ожидаем, но, к сожалению, даже он не доказывает, что степень ответственности рабочего места влияет на мотивацию занимающего его работника, а не наоборот. В отличие от группировки по содержанию труда, где работники могут переходить из одной подгруппы в другую посредством повышения квалификации, группировка по степени ответственности и самостоятельности не подразумевает явных переходов между группами (и в этом тоже существенное различие этих факторов). Действительно, такие профессии, как электрогазосварщик или оператор парокотельного участка, люди выбирают как минимум надолго, если не на всю трудовую карьеру, и уже внутри профессии наращивают квалификацию. В этой связи был проведен дополнительный анализ в подвыборке линейных менеджеров и коммерческого персонала.

Дифференцировать управленческих работников по степени ответственности, исходя из их функциональных обязанностей, представляется достаточно сложным, но все же есть один фактор, который задает принципиально разный уровень самостоятельности современных российских менеджеров. Собственный опыт автора показывает, что если в организации не разделена функция владения и управления (а в российских организациях это встречается достаточно часто), то все финансовые (а значит реальные управленческие) рычаги сосредоточены в руках собственника(ов). Менеджеры в таких организациях в большей степени являются ответственными исполнителями воли первого лица, администраторами, но не лицами, принимающими решения. Напротив, в организациях, где нет управляющих собственников, на порядок лучше развиты механизмы бюджетирования, наемные руководители неизбежно сталкиваются с необходимостью принимать самостоятельные решения, а не ориентироваться на мнение всевластного собственника.

Из данных табл. 4 мы видим, что менеджеры в организациях, где управляют собственники, имеют более высокую профессиональную и патриотическую, но менее выраженную хозяйскую мотивацию. То есть они самостоятельно обдумывают все проблемы (высокая профессиональная мотивация), но принимают решения, ориентируясь на мнение собственника (высокий "патриотизм"), и в меньшей степени стремятся добиваться реализации своих идей и руководить другими людьми (низкая хозяйская мотивация). Поскольку управленческие полномочия не делегируют им, не делегируют и они. Полученные результаты хорошо согласуются с проведенным ранее исследованием, показавшим, что, в зависимости от наличия в организации управляющего собственника, мотивационный профиль эффективного управленца меняется на прямо противоположный [6]. Так в организациях с управляющим владельцем наиболее эффективными считаются менеджеры, лояльные к первому лицу и не склонные отстаивать свое мнение (высокий "патриотизм" и низкая хозяйская мотивация). И, наоборот, в организациях, где наемные менеджеры наделены ответственностью принимать решения и бюджетом для их реализации, наиболее эффективными оказываются руководители с повышенной самостоятельностью (высокая хозяйская мотивация) и пониженной ориентацией на мнение окружающих (низкий "патриотизм").

Полученные при анализе ответственности и самостоятельности выводы объясняют сразу несколько закономерностей, прослеживающихся в табл.1. Становится понятным, почему с ростом ответственности персонала растет хозяйская мотивация и снижается инструментальная. Также понятно, почему хозяйская мотивация рабочих оказывается выше

хозяйской мотивации специалистов и служащих. Ведь среди рабочих есть должности, подразумевающие ответственность за дорогостоящее оборудование, безопасность других людей и т.д., а работа специалиста и служащего обычно подразумевает только ответственность за результаты своего труда. Также становятся объяснимы отличия в мотивации специалистов по продажам от прочих функциональных специалистов: у "продажников" обычно достаточно четко и конкретно определены задачи и показатели оценки результатов, чего нельзя сказать о специалистах

Таблица 4

Влияние собственника на мотивацию руководителей (N = 180 чел.)

Тип мотивации	Индексы по типам мотивации в группах с разной ответственностью		F-статистика	Уровень значимости
	Управляющий собственник (149 чел.)	Собственник удален (55 чел.)		
Инструментальный	0,23	0,23	0,093	0,761
Профессиональный	0,35	0,30	8,407	0,004
Патриотический	0,29	0,26	3,878	0,050
Хозяйский	0,12	0,16	11,347	0,001
Избегательный	0,14	0,15	0,619	0,432

на функциональных местах. Четкие критерии оценки результатов неизбежно порождают возможность спросить с работника, а значит и ответственность.

Отчасти полученные выводы проливают свет и на загадку низкой хозяйской мотивации российских работников в целом. Ведь процесс разделения функции собственности и управления, который произошел в Америке и Европе еще в начале XX века, в современной России только начинается. Соответственно, большинство наемных российских управленцев оказывается в ситуации, когда им нечем управлять (все реальные ресурсы сконцентрированы в руках собственников). Вместо этого им приходится заниматься администрированием, работать как высоко квалифицированным специалистам и т.д. В такой ситуации вовсе не экономические механизмы (размер зарплаток и т.д.), а сама структура управленческих

отношений, которая определяется степенью "зрелости капитализма", диктует приемлемую мотивацию работников.

Степень экономической стабильности предприятия. В результате долгих поисков предиктора для патриотической мотивации¹² была сформулирована гипотеза о влиянии степени экономической стабильности предприятия на структуру мотивации его работников. Для ее проверки все организации были разделены на две группы. К первой были отнесены 3 предприятия в состоянии кризиса, которые характеризовались частыми вынужденными простоями, проблемами со сбытом продукции, а значит кассовыми "разрывами", задержками зарплаты, перебоями в поставке сырья и угрозой закрытия всей организации. Ко второй группе были отнесены 6 предприятий, находящихся в стабильном состоянии и не имеющих вышеперечисленных проблем.

Из данных табл. 5 видно, что экономическое состояние предприятия оказывает статистически значимое влияние сразу на все типы мотивации. Приведенные данные получены на подвыборке рабочих, однако другие подвыборки дали те же результаты, хотя и чуть менее наглядно.

К каким же изменениям в мотивации работников приводит дестабилизация предприятия? Во-первых, у работников возрастает избегательность, что означает не просто страх потери работы, а снижение самоотдачи в связи с тем, что завтрашний день уже не гарантирован. Зачем же прикладывать усилия, если до следующей зарплаты компания может и не дожить? Одновременно с этим растет инструментальное отношение к труду и снижается его терминальная ценность. В ситуации кризиса рабочие вспоминают, что труд - это не просто средство реализации своих способностей, но в первую очередь способ обеспечения семьи и быта. Снижается патриотизм, то есть падает доверие к администрации предприятия, которая не смогла удержать его "на плаву".

Последняя неожиданная тенденция - повышение в ситуации кризиса хозяйской мотивации рабочих. Скорее всего, этот феномен может быть объяснен тем, что в ситуации нестабильности со стороны администрации снижается внимание к вопросам контроля и организации производства, что как бы дает дополнительный простор для

Таблица 5

Влияние кризиса на предприятии на мотивацию рабочих (N = 622 чел.)

Тип мотивации	Индексы по типам мотивации в группах с разной ответственностью		F-статистика	Уровень значимости
	Кризис (224 чел.)	Стабильное состояние (398 чел.)		
Инструментальный	0,37	0,33	15,392	0,000

Профессиональный	0,18	0,23	41,602	0,000
Патриотический	0,21	0,23	10,336	0,001
Хозяйский	0,14	0,13	7,432	0,007
Избегательный	0,27	0,26	5,983	0,015

проявления самостоятельности и инициативы. Однако в сочетании с ростом избегательности можно утверждать, что эта инициатива и хозяйская активность не всегда будет носить позитивный и производственный характер, а местами будет граничить с самоуправством. Направление, в котором развивается трудовое поведение работников с возросшей хозяйской мотивацией, будет определяться тем, в какую сторону их поведут неформальные лидеры коллектива, активизирующиеся в ситуации кризиса. В практике автора существуют как примеры умышленного повышения доли брака, так и случаи самоорганизации рабочих в своеобразное ополчение для защиты остановленного оборудования предприятия от мародерства и расхищения.

Факторы формирования мотивации: анализ регрессионных моделей

В предыдущем разделе были приведены данные, показывающие связь мотивационной структуры работников с рядом социально-демографических и организационных факторов. Однако полученные с помощью корреляционного и дисперсионного анализа положительные результаты ничего не говорят о силе выявленных связей. Насколько выявленные факторы в действительности влияют на мотивацию обследованных работников? Для ответа на данный вопрос была предпринята попытка построения регрессионных моделей для каждого из пяти типов мотивации.

Регрессионная модель позволила предсказать примерно 25% дисперсии по *инструментальному* типу мотивации. Учитывая, что такие вошедшие в нее параметры, как уровень ответственности, измерялись только для рабочих, которые составляют всего 43% выборки, более четверти предсказанной дисперсии зависимого фактора - это достаточно высокий показатель, позволяющий сделать вывод о том, что инструментальный тип мотивации значимо зависит от выявленных предикторов, и в определенной степени на его выраженность можно воздействовать посредством соответствующих факторов.

Перечислим предикторы, значимо влияющие на инструментальную ориентацию работников в порядке убывания их значимости: уровень образования, экономическое состояние предприятия, категория работника, уровень ответственности рабочего места и, наконец, пол, влияние которого на зависимую переменную практически не ощутимо.

По *профессиональному* типу регрессионная модель позволила предсказать более 34% дисперсии. Учитывая приведенные выше оговорки - это очень высокий показатель. По сути, он говорит о том, что профессиональная мотивация в значительной степени зависит от факторов социального окружения работника и может формироваться извне. Выделено четыре значимых предиктора профессиональной мотивации (по мере убывания силы их влияния): группа или квалификация персонала, степень

экономической стабильности предприятия, а также содержание труда и возраст до 25 лет. Дополнительно отметим, что влияние уровня образования работника на степень выраженности профессиональной мотивации оказалось статистически незначимо при включении в анализ других переменных.

В отличие от предыдущих моделей, для *патриотического* типа мотивации регрессия объяснила всего 8% дисперсии искомой переменной. Фактически это говорит о том, что выявленные факторы социального окружения слабо влияют на степень выраженности патриотической мотивации. Возможно, это связано с тем, что нам не удалось обнаружить значимых факторов, влияющих непосредственно на патриотизм (хотя был проверен достаточно широкий арсенал вариантов). Также вероятно, что патриотические ориентации работника действительно в малой степени зависят от социального окружения и формируются какими-то другими факторами. Так, Д. МакКлелланд приводит статистические данные, подтверждающие, что потребность в аффилиации (аналог патриотического типа в ТМГ) формируется в зависимости от применения родителями определенных приемов воспитания ребенка [2, с. 409 - 410]. Статистически значимо на патриотическую мотивацию влияют следующие факторы: группа персонала, наличие управляющего собственника и степень экономической стабильности предприятия.

Хозяйский тип мотивации оказался еще более независим. Построенная регрессионная модель объяснила всего 6% дисперсии искомого параметра. Учитывая, что нами были найдены значимые предикторы именно для данного типа мотивации (степень ответственности для рабочих и наличие управляющего собственника для руководителей), полученный с помощью регрессии результат свидетельствует, скорее всего, о том, что факторы социального окружения оказывают незначительное влияние на хозяйскую мотивацию. Такой вывод подтверждается и анализом перечня факторов, значимо влияющих на искомую переменную. К ним относятся только уровень ответственности должности для рабочих профессий и степень экономической стабильности предприятия. Даже категория персонала не показала статистически значимого влияния на хозяйскую мотивацию в регрессии. То есть степень ориентации на ответственность и самостоятельность в работе у оператора парокотельного участка или электрогазосварщика ручной сварки вполне может оказаться выше, чем у генерального директора предприятия.

В соответствии с полученными данными получается, что мотивация ответственности и деятельная ориентация на результаты труда (а не только на его процесс), столь дефицитные среди российских работников, скорее личностный фактор и не формируются ближним социальным окружением. В подтверждение такого вывода можно вновь сослаться на Д. МакКлелланда, который приводит весомые подтверждения того, что "синдром лидерской мотивации" (это мотивационный конструкт, предельно приближенный к хозяйской мотивации в ТМГ) также формируется у человека еще в процессе воспитания [2, с. 366].

Здесь уместно вспомнить слова А. Г. Здравомыслова о том, что чувство ответственности за свою работу порождает глубокое осознание *смысла* своего труда, являющееся выходом на качественного новый уровень механизмов мотивации [10, с. 210]. Не случайно в начале 1990-х многие исследования констатировали снижение хозяйского самосознания работников в сравнении с советскими временами [11, 12]. Советская идеология, придававшая труду смысл, выходящий за рамки удовлетворения материальных, терминальных и социальных потребностей, была разрушена, а новая так и не появилась.

Избегательный тип мотивации оказался в наибольшей степени подвержен влиянию ближнего социального окружения работника. Объясненная дисперсия данного фактора составила 37% -

это самый высокий показатель среди всех пяти типов мотивации. Перечислим значимые предикторы избегательности по мере убывания силы их влияния: группа персонала, пол респондента, функциональное содержание труда, экономическая стабильность предприятия и возраст до 25 лет.

Выводы

1. Мотивационная структура различных групп персонала имеет столь значимые различия, что анализ мотивации российских работников вообще, без учета должностной позиции в организации становится бессмысленным. Любой анализ факторов формирования мотивации можно осуществлять только внутри отдельных категорий персонала.

2. Потребности с ростом квалификации персонала развиваются в зависимости от инструментального отношения к труду через рост интереса ко всем содержательным аспектам труда, коллективистским ориентациям и далее - к внутренне осознаваемой ответственности за результаты своего труда. Последняя группа потребностей, связанная с самостоятельностью, ответственностью и внутренне мотивированной трудовой активностью (хозяйская мотивация) у работников развита крайне низко, что согласуется с результатами других исследований. Предположительно это связано со сломом интерпретаций, придававшим в советское время труду субъективный смысл, выходящий за рамки более конкретных инструментальных, терминальных и социальных потребностей, а также с неразделенностью функции управленца и собственника в российском бизнесе.

3. Инструментальная ориентация работников, вопреки предположениям многих исследователей, слабо зависит от размера заработной платы. Ключевыми факторами формирования инструментальности являются положение работника в общей иерархии организации и свойственная этому положению степень ответственности и самостоятельности, а также регулярность выплаты зарплаты (в качестве т.н. гигиенического фактора). Ориентация на заработок обостряется и выступает в качестве компенсации на рабочих местах, где человек не имеет возможности проявить самостоятельность и ответственность.

4. В качестве ключевых факторов формирования мотивационной структуры российских работников выступают такие существенные характеристики работы, как функциональное содержание труда и степень его ответственности. Содержание труда формирует профессиональный и избегательный типы мотивации, а возможности для ответственности и самостоятельности - инструментальный и хозяйский типы. В качестве гигиенического фактора важна экономическая устойчивость и стабильность предприятия, которая может быстро исказить всю структуру мотивации работника в случае наступления кризиса.

5. Избегательная и профессиональная мотивация в значительной степени подвержены влиянию социального окружения работника, то есть на их формирование можно влиять в значительной мере. Инструментальный тип - в средней степени. А вот патриотическая и хозяйская мотивация слабо зависят от социального микроокружения и являются в значительной степени личностными факторами. Это особенно важно в связи с тем, что проведенное ранее исследование [6] показало, что патриотическая и хозяйская мотивация - ключевые при формировании эффективной модели трудового поведения руководителя в организации.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Москва, Хабаровский, Краснодарский края, Московская, Орловская, Владимирская, Свердловская, Тюменская (Ханты-Мансийский АО), Белгородская, Пермская, Нижегородская области,

² Разработан в 1999 г. в Сибирском отделении РАН коллективом авторов: д.с.н. В. И. Герчиков, О. В. Лазутина, Н. Д. Гришко.

³ Одним из декларируемых мотивов работника с избегающей мотивацией является также высокий заработок, однако в отличие от работника с инструментальным типом, готового прикладывать активные усилия ради достижения своей цели, люмпенизированный работник ограничивается постоянными жалобами на низкую зарплату, а на деле стремится минимизировать собственные усилия и активность. Ряд исследователей считает декларируемую ориентацию работника на заработок достаточным признаком инструментальной мотивации (например, [8]),

стр. 48

однако в ТМГ типы мотивации четко разграничиваются именно по способам достижения декларируемых целей и ценностей.

⁴ Сегодня в социологии существует спор по поводу того, можно ли действительно прогнозировать трудовое поведение работника на основе мотивационных тестов и опросов. Ведь при самоотчете работник демонстрирует некоторый "мотив-суждение", а в действительности он руководствуется "мотивом-побуждением", который может существенно отличаться [см. 3]. Чтобы избежать дальнейших споров по поводу того, какие именно мотивы измеряет тест "Мотайп", напомним, что связь мотивационной структуры работников, измеренной на основе ТМГ, с реальными показателями трудового поведения подтверждена эмпирически, как и в упомянутых во вступительной части классических работах [6].

⁵ Строго говоря, сопоставление результатов исследований, проведенных с использованием различных методик не совсем корректно. Проблема состоит в том, что большинство современных исследований трудовой мотивации строится на основе достаточно широких классификаций из 10 - 15 более конкретных (предметных) потребностей. Однако с некоторой долей условности все-таки можно провести параллели между комплексными мотивационными типами, измеряемыми в ТМГ, и отдельными мотивами, используемыми в других исследованиях.

⁶ В целях экономии места часть статистических таблиц в настоящей работе не приводится. При желании их можно запросить у автора.

⁷ Метод количественного измерения социологических признаков (в частности заработной платы), разработанный В. И. Герчиковым, предполагает оценку субъективных ожиданий работника посредством следующего вопроса: "Оцените, пожалуйста, в числовом выражении (в тысячах рублей), какая зарплата для вас по вашей сегодняшней работе: очень маленькая, маленькая, нормальная, большая, очень большая". Далее работника просят указать его фактическую зарплату.

⁸ Данные о фактической зарплате собирались субъективным путем (опросом самих работников), однако сопоставление полученной информации с внутренней отчетностью предприятий подтвердило, что указанные в анкетах зарплаты примерно в 95% случаев совпадают с фактическими выплатами. То есть работники вполне точно сообщают о своей зарплате. Таким образом, результатам опроса вполне можно доверять.

⁹ Оценка заработных плат методом социологических шкал производилась только на 5 из 21 предприятия, составивших общую выборку.

¹⁰ Дисперсионный анализ показал, что при разделении рабочих на категории по содержанию труда объединение респондентов с разных предприятий в одну выборку обосновано.

¹¹ Среди рабочих профессий более содержательный труд чаще всего требует более высокой квалификации, что подразумевает более высокий уровень самостоятельности, а значит, и ответственности на рабочем месте. Однако эта связь не всегда так прямолинейна.

¹² Гипотезы о влиянии коллективной (бригадной) организации труда, а также патерналистических отношений на предприятии были опровергнуты по результатам анализа.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Человек и его работа в СССР и после: Учеб. пособ. для вузов / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003.
2. МакКлелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007.
3. Бессокирная Г. П., Попова И. М. Изменилась ли мотивация труда рабочих в 1990-е годы? (Методология изучения, результаты и перспективы исследований) // Мир России. 2005. Т. XIV. N4.
4. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. N 2.
5. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2008.
6. Ребров А. В. Влияние структуры мотивации на результативность труда работников различных профессий // Социол. исслед. 2008. N 5.
7. Бессокирная Г. П., Патрушев В. Д. Динамика основных ценностей повседневной деятельности и мотивов труда московских рабочих в 1990-е годы // Социол. исслед. 2003. N 5.
8. Магун В. С. Динамика трудовых ценностей российского населения 1991 - 2004 // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. N 4.
9. Магун В. С. Динамика трудовых ценностей российского населения (1991 - 2007) // Социально трудовые отношения: проблемы и перспективы: материалы Первого германо-российского форума "Формирование социальной политики". М., 2009.
10. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986.
11. Гимпельсон В. Е., Назимова А. К. "Хозяин производства": догма и реальность // Социол. исслед. 1991. N8.
12. Патрушев В. Д., Темницкий А. Л. Собственность и отношение к труду // Социол. исслед. 1994. N4.