

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА РАБОТНИКОВ РАЗЛИЧНЫХ ПРОФЕССИЙ

Автор: А. В. РЕБРОВ

РЕБРОВ Алексей Владимирович - консультант по управлению и организационному развитию, аспирант Государственного университета - Высшей школы экономики.

Постановка проблемы: прогнозирование трудового поведения на основе структуры мотивации

Изучение стимулирования работников - одна из наиболее распространенных тем публикаций по мотивации труда. Вместе с тем исследования показывают, что стимулирование в компаниях, добившихся выдающихся показателей в области производительности труда, ничем принципиально не отличается от его состояния в компаниях с просто хорошими или даже посредственными результатами [1; 2]. Существует много подтверждений того, что наиболее высокий уровень мотивации персонала организации в долгосрочной перспективе достигается не за счет внешнего стимулирования, а за счет подбора людей с соответствующей структурой мотивации [1 - 4]. В пользу такого подхода свидетельствует и интуитивное осмысление автором собственного опыта: нередко ситуации, когда на похожих рабочих местах один человек работает "спустя рукава", с откровенно потухшими глазами, а другой выполняет ту же работу с интересом и на порядок лучше без внешнего стимулирования. И дело тут не в различиях квалификации. Разные результаты в таких случаях обусловлены различиями в структуре мотивации работников (подробнее см.: [5]).

Для подбора и расстановки людей необходима методология *прогнозирования трудового поведения* на основе структуры мотивации работника. Однако при явной эффективности такого подхода в ведущих мировых корпорациях, в современной науке эта тема проработана слабо (в отличие от подходов к стимулированию).

Подробный обзор публикаций по теме мотивации показал, что среди классических теорий (Ф. У. Тейлор, Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. Мак Клееланд, Ф. Херцберг и др.) вопрос

влияния мотивационной структуры работника на результативность труда практически не затрагивается [6]. Наибольший вклад в изучение интересующего нас вопроса внесло исследование А. Г. Здравомыслова и В. А. Ядова "Человек и его работа" [7]. В качестве побочного результата было подтверждено, что структура ценностных (мотивационных) ориентации молодых рабочих Ленинграда непосредственно связана с результативностью их работы. Однако этот результат не получил развития в дальнейших исследованиях.

Среди современных теоретических моделей ближе всех к вопросу прогнозирования трудового поведения подошли И. Г. Кокурина [8] и В. И. Герчиков [9, 10]. Кокурина выделяет 6 смыслообразующих мотивов, определяющих стратегию или ролевой стандарт поведения человека в труде, приводит статистику исследования, проведенного среди работниц двух швейных предприятий. Его результаты подтверждают влияние степени выраженности выделенных мотивов на эффективность труда работниц [8, с. 41 - 42]. Основным недостатком этой работы, на наш взгляд, является отсутствие систематизированных методических рекомендаций по использованию этой модели для подбора и расстановки персонала.

Автор типологической модели мотивации В. И. Герчиков выделяет 5 базовых типов мотивации, определяющих общую направленность поведения работника [9]. В рамках его концепции вопрос прогнозирования трудового поведения на основе структуры мотивации получил наиболее существенное развитие и детальную методическую проработку. Автор предлагает в связи с этим рекомендации по подбору и расстановке персонала [10, с. 4 - 5], хотя и не приводит ни в базовом учебном пособии [11], ни в других публикациях данные эмпирических исследований, подтверждающих эти рекомендации.

Существуют и иные подходы, такие как 12-факторная модель Ш. Ричи и П. Мартина [12], теория мотивационной чувствительности С. Рисса [13], 25 факторов мотивации С. Ивановой [14] и т.д. Однако эти и другие исследователи не вышли с достаточной степенью обоснованности на прогнозирование трудового поведения на основе мотивационной структуры. На наш взгляд, это связано с тем, что большинство авторов изучает поверхностный уровень мотивационных структур - уровень потребностей.

Разработки действенных и валидных методов прогнозирования трудового поведения на основе мотивационной структуры были бы востребованы современной управленческой практикой. Дать определенный материал для разработки такого инструментария призвано проведенное автором исследование.

Методология, методы и инструменты сбора информации

Исследование имело стратегическую цель: изучить характер связи мотивационной структуры работников с результативностью их труда в современных российских условиях и разработать на основе анализа в первом приближении инструмент для использования полученного знания в практике управления персоналом. Были определены следующие задачи: 1. Выявить устойчивые и статистически значимые связи мотивационной структуры работников разных профессиональных групп в различных отраслях народного хозяйства с результативностью их труда. 2. Определить, при каких внешних условиях возникают выявленные связи. 3. Выявить типовые соответствия основных условий труда и характеристик работы, с одной стороны, и предпочтительных мотивационных структур, с другой. Иными словами, ответить на вопрос, в каких условиях (при каких особенностях рабочего места) какой именно элемент мотивационной структуры работника начинает оказывать влияние на результативность его труда, или какие требования предъявляются к мотивационной структуре работника в зависимости от особенностей рабочего места.

Для измерения мотивационной структуры респондентов использовалась стандартная методика - версия 4.1 теста "Мо-тайп", реализующего типологическую модель В. И. Герчикова (авторы - В. И. Герчиков, О. В. Лазутина, Н. Д. Гришко, разработан в

августе 1999 г.). Решение об использовании стандартной методики было принято для того, чтобы сделать результаты данного исследования воспроизводимыми и применимыми на практике. Тест "Мо-тайп" был выбран по двум причинам. Во-первых, он требует меньше времени на заполнение. Во-вторых, как уже говорилось выше, Герчиков осуществил более глубокую методическую проработку вопроса. Таким образом, мы получили возможность не только самостоятельно интерпретировать полученные результаты, но и сопоставлять их с методическими рекомендациями автора модели.

Тест "Мо-тайп" включает 23 вопроса с возможностью множественного выбора и диагностирует степень выраженности каждого из *пяти базовых типов мотивации*. 1. **Инструментальный**. Сама работа не является для работника этого типа сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Его интересуют не любые деньги, а именно заработок. 2. **Профессиональный**. Работник данного типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Отличается развитым профессиональным достоинством. 3. **Патриотический**. Основан на убежденности работника в том, что он нужен организации. Такой работник способен "загореться" перспективной стратегией, выдвинутой руководством, и будет работать с полной отдачей, способствуя воплощению этой стратегии. Он ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное скорее в моральных, нежели материальных, знаках и оценках. 4. **Хозяйский**. Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, настаивая на ее особой "интересности" или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Но "хозяином" очень трудно управлять - он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях, но и не терпит их. 5. **Люмпенизированный ("избегательный")**. Такой работник обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация, и он не стремится ее повышать; старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя [9, с. 53 - 55].

С учетом того, что результаты анкетирования необходимо соотносить с данными о результативности труда протестированных работников, опрос не был анонимным. В этой связи в процессе анкетирования особое внимание уделялось разъяснению тестируемым целей исследования и информированию о том, что заполненные анкеты никак не повлияют на зарплату или статус в организации респондентов.

Для оценки **результативности труда** респондентов использовались как данные внутренней отчетности предприятий, так и экспертные оценки руководителей. Естественно, выработать универсальную методику оценки производительности для разных отраслей и профессий оказалось невозможным. Поэтому в каждом конкретном случае мы опирались на следующие принципы.

1. Там, где это возможно, использовались данные внутренней отчетности предприятий. Мы тщательно анализировали их и при необходимости производили статистическую обработку (корректировку на независимые от работника факторы).
2. Исследование показало, что в большинстве организаций (по крайней мере в нашей выборке) количественный анализ результативности труда по отдельно взятым работникам практически не ведется. В таких случаях мы просили непосредственных руководителей оценить своих работников. Опыт показал, что в подавляющем большинстве случаев все оценки сводятся к простому разделению на три группы: хороший работник, нормальный (средний), не очень хороший. Это разделение было принято и в нашем исследовании.

Важный компонент, который мы должны были выявлять и фиксировать - различные **условия труда и характер работы**. Для этого в каждом случае проводилось несколько качественных интервью, а также изучалась внутренняя документация предприятия (должностные инструкции, положения по оплате труда, о подразделениях и т.д.). Среди базовых характеристик рабочего места предварительно выделены: 1) действующая система стимулирования; 2) критерии оценки результативности (объективные и количественно измеримые/субъективные, качественные); 3) преимущественно индивидуальная/командная работа; 4) степень экономической самостоятельности в принятии решений; 5) степень формализации обязанностей; 6) система контроля (традиционный административный контроль/делегирование); 7) необходимость руководства людьми; 8) уровень квалификации [15, с. 9 - 13].

Выборка. Задачи и методы сбора информации наложили ограничения на выборку, что в результате создало немало препятствий для сбора данных. В результате выборка обладает следующими свойствами. Каждый кейс включает представителей одной и той же или сходной по принципиальным характеристикам профессии, работающих в сопоставимых условиях (в одной организации). Только однородность профессии и условий труда позволяет сравнивать между собой мотивацию работников с разной результативностью труда. В то же время в каждом кейсе выборка должна быть достаточной для применения хотя бы самых простых средств статистического анализа. Соответственно ее минимальный размер в каждом случае составляет 20 - 25 человек.

В нашем случае нельзя было проводить опрос анонимно. Кроме того, помимо разрешения на тестирование, необходимо было получить у руководства каждой сотрудничающей с нами организации доступ к данным внутренней отчетности и разрешение на углубленное изучение условий труда. Соответственно, в каждом случае необходимо было устанавливать достаточно тесные и доверительные взаимоотношения с руководством компаний.

Важный вопрос - репрезентативность выборки. Результаты нашего исследования не являются репрезентативными для всех российских организаций и профессиональных групп. Однако, поскольку каждый кейс фиксирует определенный набор условий труда, есть основания полагать, что выводы, полученные при сопоставлении нескольких различных кейсов, репрезентативны для представителей тех же профессий в российских организациях, где существуют те же условия труда, что и в обследованных случаях.

Методы анализа. Для анализа собранных данных использовался следующий алгоритм: 1) сопоставление средних индексов по всем пяти типам мотивации в группах с полярной результативностью труда. 2) Определение пороговых значений по шкалам теста "Мо-тайп", позволяющих статистически значимо отделить лучших работников от худших. 3) Группировка всех респондентов по мотивационной структуре внутри каждого кейса, с условным отнесением к группе "мотивированных" тех, кто превосходит выявленные пороговые значения, а к группе "немотивированных" - всех остальных. 4) Анализ таблиц сопряженности "структура мотивации - результативность труда" в каждом кейсе. Напряженность обнаруженной связи проверялась с использованием критерия χ^2 Пирсона. Статистически значимыми считались пороговые значения по шкалам мотивации, при котором $\alpha \leq 0,05$ или 0,1 (учитывая планируемые малые размеры групп в каждом кейсе). 5). Соотнесение выявленных связей с условиями труда и характеристиками рабочего места, в которых получены соответствующие результаты. Для этого мы соотнесли между собой различные кейсы, в которых получено схожее влияние мотивационной структуры на результативность труда работников.

Результаты исследования

Исследование проводилось на протяжении трех лет (рук. В. И. Герчиков, 2004 - 2007 гг.). В выборку вошло 12 кейсов в 10 различных организациях. В нем приняло участие

413 человек, в отношении которых удалось оценить результативность их труда (всего в процессе исследования было собрано более 600 анкет). Самый маленький размер выборки в одном из кейсов составил 23 человека, максимальный - 81. За три года в рамках исследования проведено 103 интервью с представителями участвовавших в работе организаций. Изучены и проанализированы внутренние нормативные документы (положения по оплате труда, должностные инструкции, положения о подразделениях и т.д.).

География исследования достаточно широка: Москва, Московская обл., Орел, Орловская обл., Сургут, Хабаровск, Владимирская обл., Пермь. Поэтому нет оснований полагать, что местная или социокультурная специфика тех или иных регионов России проявляется в мотивационной структуре рабочей силы. Намного более ощутимо влияние на характер труда социально-экономических условий.

Для анализа полученных данных мы в первую очередь сгруппировали кейсы с близкими по характеру труда позициями, предполагая, что между ними будет наибольшее сходство. В результате получены три основные группы: 1). **Рабочие ручного труда** (включая операторов на станках и механизаторов). Это самая многочисленная группа, куда попало сразу 6 кейсов (всего 243 человека). 2). **Специалисты по продажам**. В группу вошло 3 кейса (80 человек). 3). **Руководители и специалисты, осуществляющие функциональное руководство** (3 кейса, 90 человек).

Рабочие ручного труда. В таблице 1 представлены итоговые критерии, позволившие в каждом кейсе установить статистически значимую связь между результативностью труда, а также значения критерия χ^2 Пирсона для соответствующих таблиц сопряженности. Согласно данным таблицы, с точки зрения мотивации к результативному труду у рабочих разных отраслей и профессий действительно очень много общего. Почти во всех профессиональных группах **высокий уровень избегаемой мотивации отрицательно сказывается на результативности труда рабочего**. В результате можно сделать вывод, что для обеспечения уровня мотивации следует подбирать и формировать коллектив преимущественно с низким уровнем избегаемости.

Исключение составляет только группа контролеров стекольного производства (кейс N 5). Объяснить это отклонение несложно. Их работа - переборка готовой продукции перед ее упаковкой - предельно монотонна, однообразна, не интересна, не требует специальной подготовки или высокой квалификации. Выполняют ее только женщины. На предприятии за много лет установились коллективно принятые групповые нормы выработки, которые никто не хочет превышать. При этом условия оплаты труда на момент проведения исследования были просто издевательскими - зарплата сортировщицы составляла примерно 2 тыс. руб. В таких невыносимых условиях избегаемость в мотивации труда стала поголовной нормой.

Вторая важная особенность, которую мы можем увидеть в таблице 1, заключается в том, что в 3 из 6 случаев (кейсы 2 - 4) положительное влияние на результативность труда оказывает **патриотизм** в структуре мотивации рабочих. Качественный анализ условий труда позволил обнаружить, что же отличает эти три профессиональные группы от трех других. Во всех этих случаях работа включает в себя значительную долю выполнения распоряжений непосредственного руководителя: начальник может без предупреждения перебросить с участка на участок, поручить дополнительный объем работ, попросить подменить отсутствующего или дать персональное задание. В остальных же случаях, когда патриотическая мотивация не сказалась на результативности, работа изо дня в день выполняется относительно автономно, без оперативных распоряжений начальства. Задания и производственные планы доводятся заранее и не являются неожиданностью.

Соответственно, можно заключить, что **на рабочих местах, где оперативное планирование (распределение рабочего времени и ресурсов) осуществляет непосредственный руководитель, высокий уровень патриотизма в мотивации работника - преимущество**. "Патриот" будет выполнять задания без колебаний и лишних вопросов. В ситуациях, когда работник сам управляет своим рабочим временем согласно

Таблица 1 Особенности мотивационной структуры рабочих, обеспечивающие более высокую результативность труда (6 кейсов)

Профессиональная группа	Кол-во чел.	Тип мотивации, повышающий результативность труда*					χ^2	α
		Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Избегательный		
1. Конвейерные рабочие	31		$\geq 0,25$			$\geq 0,29$	6,871	0,009
2. Механизаторы	81		$\geq 0,13$	$\geq 0,16$		$\geq 0,30$	13,625	0,0002
3. Строительные рабочие	44			$\geq 0,22$		$\geq 0,22$	3,532	0,060
4. Рабочие пенобетонного завода	40	$\geq 0,39$		$\geq 0,16$		$\geq 0,32$	4,912	0,027
5. Контролеры стекольного производства	24	$\leq 0,46$			\geq		11,361	0,0007
6. Операторы СФМ	23		$\geq 0,20$		$\geq 0,11$	$\geq 0,26$	8,435	0,004

* В соответствующих столбцах таблицы приведены критерии мотивационного теста, позволяющие установить связь между структурой мотивации обследованных работников и результативностью их труда. Критерии определены методом многократного перебора, т.к. на столь малых выборках более сложные статистические инструменты вроде критерия энтропии (H) или кластерного анализа неприменимы. В результате все работники, структура мотивации которых соответствует приведенным по строке критериям, были объединены в группу с условным названием "мотивированные". А все, кто не соответствует хотя бы одному из критериев, были отнесены к группе "немотивированные". Критерий χ^2 Пирсона в предпоследнем столбце измеряет степень напряженности связи между получившейся группировкой работников по структуре мотивации, с одной стороны, и по результативности труда, с другой. В данном исследовании был принят уровень значимости $\alpha \leq 0,1$.

нормам выработки или заранее известной производственной программе, высокий патриотизм не будет способствовать лучшему выполнению работы и являться преимуществом.

Третье значимое наблюдение - высокий уровень профессиональной мотивации способствует более высокой результативности труда также в трех случаях из шести (кейсы 1, 2 и 6). Их отличие от всех остальных обнаружилось тоже достаточно легко. Критерий профессиональной мотивации однозначно "высветил" три группы рабочих, где требуется наиболее высокий уровень квалификации и специальной подготовки. В 1-м кейсе производство вакуумных дугогасительных камер является высокотехнологичным, существует давно и требует специальной подготовки даже для работы на конвейере. Механизатор (кейс N 2) осуществляет управление техническим средством повышенной опасности. Кроме того, российская действительность такова, что хороший механизатор должен уметь в любой момент осуществить мелкий ремонт ветхой техники прямо на поле (т.е. необходимо параллельно иметь квалификацию механика). Операторы стеклоформирующих машин (кейс N 6) - это люди со специальным образованием, а чтобы выполнять функции оператора 6-го разряда необходимо иметь стаж несколько лет. В остальных же трех случаях для выполнения работы достаточно двухнедельной подготовки на рабочем месте.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что *на рабочих местах, требующих высокой квалификации и длительной специальной подготовки, более результативно трудятся люди с высоким уровнем профессиональной мотивации. На позициях, где к работе можно приступить без длительной специальной подготовки, профессиональный тип в структуре мотивации работника не проявит преимущества.*

Хозяйский тип мотивации показал положительное влияние на результативность труда в двух кейсах (N 5, 6). Анализ условий работы показал, что этот феномен связан с *дефицитом обоснованного контроля и регулярной оценки результатов труда.*

Инструментальный отрицательно сказался на результативности труда респондентов в двух кейсах (N 4, 5). Анализ мотивации в этих случаях показал, что высокая ин-

Таблица 2 Особенности мотивационной структуры коммерсантов, обеспечивающие более высокую результативность труда (3 кейса)

Профессиональная группа	Количество чел.	Тип мотивации, повышающий результативность труда					χ^2	α
		Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Избегательный		
7. Менеджеры по продажам в турагентствах	26	$\geq 0,20$		$\leq 0,30$			7,69 2	0,02 1
8. Зональные торговые представители	30	$\geq 0,22$				$\leq 0,15$	5,60 0	0,06 1
9. Координаторы по продажам, сетевая компания	24	$\geq 0,25$		$\leq 0,25$		$\leq 0,18$	6,32 9	0,04 2

инструментальная мотивация отрицательно сказывается на результативности рабочих ручного труда на позициях с окладной системой оплаты, либо когда уровень оплаты прямо не связан с усилиями самого работника.

Специалисты по продажам. Рассмотрим результирующие данные по трем кейсам в группах различных коммерческих профессий. Из таблицы 2 видно, что для всех групп коммерсантов характерно *положительное влияние инструментального типа мотивации на результативность их труда*. Такой вывод вполне закономерен и согласуется с методическими рекомендациями В. И. Герчикова. Мы лишь еще раз отметим два необходимых условия, при которых инструментальный тип в структуре мотивации работника становится преимуществом: 1). Наличие четко измеряемого количественно результата индивидуального труда, зависящего преимущественно от самого работника; 2). Прямая и существенная зависимость заработной платы работника от такого количественно измеряемого результата труда.

Вторая закономерность, которую мы видим в таблице 2, заключается в отрицательном влиянии избегательной мотивации на результативность труда в 2 кейсах (N 8, 9). Дополнительных пояснений этот феномен не требует, так как люмпенизация показывает свое отрицательное влияние на эффективность работы персонала практически всегда. Исключение составляет только 7-й кейс - менеджеры по продажам в туристических агентствах. Сопоставление этого случая с аналогичными ситуациями (отсутствие связи избегательной мотивации с результативностью) в двух других профессиональных группах (рабочие ручного труда и руководители) позволило найти объяснение этому феномену.

Обследованные менеджеры по продажам в туристических агентствах, как и в других кейсах, где отсутствует влияние избегательной мотивации на результативность труда, практически не совершают никаких *активных* действий, например, т.н. холодных звонков клиентам. Фактически, респонденты в 7-м кейсе лишь *реагируют* на самостоятельные обращения клиентов в агентство. А результативность труда в данном случае связана с тем, насколько цепко и внимательно менеджер обрабатывает обращение клиента, что, на наш взгляд, неразрывно связано с инструментальной мотивацией, то есть желанием заработать. Во всех остальных кейсах коммерсантам приходится совершать *активные* действия, не связанные с запросом внешней среды, - те, которые можно было бы и не делать. Торговые представители обязаны посещать все магазины на своей территории и предлагать товар, даже если клиент уже несколько раз отказывал; координаторы по продажам должны *активно* искать новых торговых представителей в свои группы, потому что к ним никто не приходит по объявлениям или рекламе.

Таким образом, можно сделать предположение, что для коммерческого персонала, обрабатывающего входящий поток обращений от клиентов без необходимости

действия (продавать заданный компанией ассортимент, самим искать клиентов и т.д.), высокая избегательная мотивация не будет препятствием к работе. Для торгового персонала, в обязанности которого входит и активный поиск, и привлечение клиентов, высокая избегательная мотивация недопустима.

Третья достаточно общая закономерность, - отрицательное влияние *патриотической* мотивации на результаты труда коммерсантов. Это совершенно новое явление, не отраженное в известных нам методических рекомендациях. Забегая вперед, отметим, что отрицательное влияние патриотизма на эффективность труда встретилось нам и в группе руководителей. Соответственно, при сопоставлении 7-го, 9-го и похожих кейсов с руководителями удалось выделить общие особенности этих случаев.

Все кейсы, в которых патриотическая мотивация отрицательно сказалась на результативности труда, отличаются наиболее высокой автономностью в организации работы и зачастую даже территориальной разобщенностью с коллегами. В 7-м кейсе работа менеджеров по продажам организована сугубо индивидуально. Коллеги в том же офисе обычно есть, но в силу большой текучести кадров в сфере туризма установить серьезные отношения с коллегами респонденты зачастую не успевают. В 9-м кейсе организация труда предельно автономна - большую часть времени координаторы по продажам находятся "в полях".

Напротив, в кейсе N 8 торговые представители каждое утро собираются коллективом в 10 - 12 человек на планерку, где подводятся итоги предыдущего дня. Начальник каждый день отслеживает их работу и всегда может вмешаться в случае провалов или срывов. Работник не чувствует себя оторванным от коллектива или брошенным. В результате можно сделать вывод о том, что *в условиях высокой автономности, когда нет оснований рассчитывать на помощь вышестоящего руководства или коллег, патриотический тип в структуре мотивации работника становится недостатком и начинает снижать результативность труда. Профессиональный и хозяйский типы мотивации значимо не сказались на результативности труда коммерсантов.*

Руководители и специалисты, осуществляющие функциональное руководство

Посмотрим на общую картину, складывающуюся в отношении руководителей и руководящих специалистов (табл. 3). Тенденции во влиянии мотивационной структуры на результативность труда руководящих работников наиболее противоречивы. Однако выявить основные закономерности на основе собранного материала все же можно, сопоставляя эти кейсы с результатами анализа по рабочим ручного труда и коммерсантам.

Противоречивое влияние на результативность труда управленцев показал хозяйский тип мотивации, являющийся, согласно методическим рекомендациям В. И. Герчикова, ключевым для руководящих работников. В 2-х кейсах (N 10, 11, см. табл. 3) хозяйская мотивация показала положительное влияние на результативность труда управленцев. В 12-м кейсе, наоборот, выраженность хозяйского типа в структуре мотивации руководителей оказалась вредной. В результате первый вывод, который мы можем сделать, заключается в том, что не всегда и не для любого управленца хозяйская мотивация является преимуществом.

Анализ содержания позиции руководителя в обследованных кейсах выявил принципиальное, на наш взгляд, различие между ситуациями N 10 и 11, с одной стороны, и N 12, с другой. В первых двух случаях наемные менеджеры практически полноправные хозяева в своих организациях и несут почти всю полноту ответственности за работу этих компаний. В случае с электроэнергетикой собственник вообще достаточно абстрактен - государство и управляющая компания РАО ЕЭС России, отделенная от предприятия территориально. У обследованных сельскохозяйственных предприятий

Таблица 3 Особенности мотивационной структуры руководителей, обеспечивающие более высокую результативность труда (3 кейса)

Профессиональная группа	Кол-во чел.	Тип мотивации, повышающий результативность труда					χ^2	α
		Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Избегательный		
10. Руководители и агрономы сельхоз. предприятий	26			$\leq 0,38$	$\geq 0,17$		13,040	0,001
11. Руководители и специалисты э/эн. предприятия	32				$\geq 0,17$	$\leq 0,11$	11,134	0,001
12. Руководители машиностроительной компании	32			$\geq 0,13$	$\leq 0,12$	$\leq 0,13$	10,976	0,004

частный собственник тоже отделен от производства территориально и не участвует в регулярном управлении. Соответственно, руководители в этих двух организациях полностью или частично распоряжаются финансовыми средствами в рамках бюджетов.

Напротив, в 12-м кейсе с руководителями и специалистами производственной компании существуют два собственника, которые осуществляют управление предприятием и, соответственно, берут на себя решение финансовых вопросов. В такой ситуации, когда у наемного менеджера нет хозяйствующей функции, а требуется скорее выполнение распоряжений управляющих собственников (за это "ответственна" патриотическая мотивация), излишнее стремление к самостоятельности только повредит работе. И хотя в нашем исследовании данный кейс представлен в единичном экземпляре, есть основания полагать, что в российском среднем бизнесе немало таких предприятий, где наличие высокой хозяйской мотивации будет только вредить наемным управленцам.

Закономерность в данном случае можно сформулировать следующим образом. *На руководящих позициях, где менеджер имеет хозяйственную самостоятельность и возможность относительно самостоятельно распоряжаться бюджетом своего подразделения или функции, хозяйский тип в структуре мотивации работника положительно повлияет на результативность труда. Наоборот, на руководящих позициях, где менеджер не имеет собственного бюджета, а вынужден осуществлять руководство в условиях ограниченных полномочий и постоянно согласовывать свои действия с вышестоящим руководством, хозяйская мотивация лишь снизит результативность труда.*

Как и в других группах, отрицательное влияние на результативность труда руководящих работников показал избегательный тип мотивации. Исключение составляет только 10-й кейс с руководителями и агрономами сельскохозяйственных предприятий. Мы не будем подробно останавливаться на объяснении этого отклонения, поскольку, на наш взгляд, этот случай идентичен кейсу N 7 с менеджерами туристических агентств. Руководители и агрономы обследованных сельскохозяйственных предприятий тоже не имеют достаточно реальных возможностей для проявления собственной активности. Они скорее реагируют на сигналы внешней среды.

Патриотическая мотивация также показала принципиально противоположное влияние на работу управленцев в разных кейсах. Причины отрицательного влияния патриотизма на результативность труда (кейс N 10) подробно разобраны в предыдущем разделе. Это автономная организация работы и отсутствие поддержки от коллег и вышестоящего руководства. Положительное влияние патриотизма на результативность работы управленцев в 12-м кейсе тоже легко объяснимо. Как уже упоминалось выше, в этой организации активное участие в управлении принимают два собственника, и от наемных руководителей в данном случае часто требуется добросовестное выполнение их распоряжений (вспомним рабочих ручного труда).

Таблица 4 Предпочтительные типы мотивации при наборе и расстановке персонала

Принципиальные условия труда	Пример позиции	Особенности мотивации
Наличие количественно измеряемого результата труда и прямая зависимость оплаты труда от этого результата	Менеджер по продажам, торговый представитель	Высокая <i>инструментальная</i> мотивация
Необходимость высокой квалификации	Оператор на полуавтоматах, механизатор	Высокая <i>профессиональная</i> мотивация
Большая часть работы связана с выполнением распоряжений и заданий непосредственного руководителя	Любые позиции с описанными особенностями	Высокая <i>патриотическая</i> мотивация
Автономная организация работы, отсутствие поддержки от коллег и вышестоящего руководства	Любые позиции с описанными особенностями	Низкая <i>патриотическая</i> мотивация
Наличие обособленного бюджета на подразделение или функцию	Руководитель среднего звена, топ-менеджер	Высокая <i>хозяйская</i> мотивация
Отсутствие обособленного бюджета на подразделение или функцию, необходимость согласовывать все финансовые решения с вышестоящим руководством	Менеджер в среднем бизнесе	Низкая <i>хозяйская</i> мотивация
Практически любой вид работ, требующий проявлений активности от работника	-	Низкая <i>избегательная</i> мотивация
Высокий уровень монотонности, невысокие нормы выработки, вопиюще низкая зарплата	Рабочие конвейерного труда	<i>Избегательная</i> мотивация не сказывается
Отсутствие компонента активности в работе, реагирование на сигналы внешней среды	Менеджер по "пассивным" продажам в офисе	на результативности

Кратко подведем итоги исследования. Примечательно, что во всех случаях обнаружено устойчивое и статистически значимое влияние мотивационной структуры работников на результативность их труда. Следовательно, она всегда оказывает влияние на результативность труда, если рабочее место характеризуется определенным фиксированным набором свойств.

Некоторые выводы по результатам данного исследования лишь подтвердили методические рекомендации В. И. Герчикова, некоторые дополнили их, а некоторые оказались совершенно неожиданными. Принципиальное отличие результатов данного исследования от существовавших ранее методических рекомендаций заключается в том, что оно выявляет соответствие особенностей предпочтительной мотивационной структуры работника не определенной должностной позиции, а принципиальным условиям труда (особенностям рабочего места). Такой подход сделал полученные методические рекомендации существенно более гибкими и точными. Основные выводы приведены в таблице 4. Полученные результаты могут быть использованы при подборе и расстановке персонала в современных российских организациях. Есть основания предполагать, что обнаруженные закономерности будут действовать практически на любом рабочем месте, где воспроизводятся соответствующие условия труда. Важно, что предпочтительный или нежелательный мотивационный тип в данном случае не предопределяет психологический комфорт человека на данной работе, а позволяет прогнозировать результативность труда, что редко могут предложить другие методики.

В заключение отметим: анализ количественно измеряемых показателей результативности, доступных в кейсах N 7, 9, 10 и 12, показал, что различия в уровне эффективности между группами "мотивированных" (т.е. соответствующих выявленным требованиям) и "немотивированных" работников составляет примерно 20%. Это достаточно существенный ресурс для повышения производительности труда в российских организациях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.

2. Питерс Т. Дж., Уотерманн Р. Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильяме, 2005.
3. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
4. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / Пер. с нем., 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Ребров А. В. Влияние мотивационной структуры работника на эффективность труда: постановка проблемы // Современный менеджмент: вопросы теории и практики. М.: Лика, 2007. С. 124 - 129.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
7. Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после: Учеб. пособие для вузов / 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003.
8. Кокурина И. Г. Методика изучения трудовой мотивации: Учеб. -метод. пособие. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990.
9. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // Мотивация и оплата труда. 2005. N 2. С. 53 - 62.
10. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2 // Мотивация и оплата труда. 2005. N3. С. 2 - 6.
11. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда. Учеб. пособие / Изд. 2-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2004.
12. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
13. Reiss S. Who am I? The 16 Basic Desires that Motivate our Actions and Define our Personalities. Tarcher/Putnam, 2000.
14. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
15. Герчиков В. И. Функции и структура службы управления персоналом / Учеб. пособие. Изд. 7-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2005.