

© 2008 г.

А.В. РЕБРОВ

## ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА РАБОТНИКОВ РАЗЛИЧНЫХ ПРОФЕССИЙ

---

*РЕБРОВ Алексей Владимирович – независимый консультант по управлению и организационному развитию, аспирант Государственного университета – Высшая школа экономики.*

---

### **Постановка проблемы: прогнозирование трудового поведения на основе структуры мотивации**

Изучение того, как побудить человека более продуктивно трудиться, или стимулирование – одна из наиболее распространенных тем публикаций по мотивации труда. Однако исследования в сфере мирового бизнеса показывают, что стимулирование в компаниях, добившихся выдающихся показателей в области производительности труда, ничем принципиально не отличаются от такового в компаниях с просто хорошими или даже посредственными результатами [1; 2]. Существует много подтверждений того, что наиболее высокий уровень мотивации среди 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, несмотря на любое стимулирование, а другой

выполняет ту же работу с интересом и на порядок лучше без всякой внешней мотивации. И дело тут не в различиях квалификации. Разные результаты в таких случаях обусловлены различиями в структуре мотивации работников (подробнее см.: [5]).

Для соответствующих 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 тема прогнозирования трудового поведения на основе мотивационной структуры проработана очень слабо (в отличие от разнообразных подходов к стимулированию).

Подробный обзор публикаций по теме мотивации показал, что среди классических теорий (Ф.У. Тейлор, Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Херцберг и др.) вопрос влияния мотивационной структуры работника на результативность труда практически не затрагивается [6]. Наибольший вклад в изучение интересующего нас вопроса среди классических теорий внесло исследование «Человек и его работа» [7]. В качестве побочного результата исследования А.Г. Здравомыслов и В.А. Ядов получили подтверждение того, что структура ценностных (мотивационных) ориентаций молодых промышленных 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]. И.Г. Кокурина выделяет в своей модели 6 смыслообразующих мотивов, определяющих стратегию или ролевой стандарт поведения человека в труде [8, с. 13-14]. В приложении к своей базовой работе автор приводит статистику исследования, проведенного среди работниц двух швейных предприятий. Результаты этого исследования подтверждают влияние степени выраженности выделенных мотивов у работниц предприятий на эффективность их труда [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 в труде [9]. В рамках концепции этого автора вопрос прогнозирования трудового поведения на основе структуры мотивации среди всех изученных источников получил наиболее существенное развитие и детальную методическую проработку. Автор предлагает набор теоретических рекомендаций по подбору и расстановке персонала с учетом структуры трудовой мотивации [10, с. 4-5], хотя и не приводит ни в базовом учебном пособии [11], ни в других публикациях данных 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.

В целях разработки действенных и валидных методов прогнозирования трудового поведения на основе мотивационной структуры работника были бы востребованы современной управленческой практикой. Дать определенный материал для разработки такого инструментария призвано проведенное автором исследование, результаты которого приводятся ниже.

### **Методология исследования**

Исследование имело следующую стратегическую цель: изучить характер связи мотивационной структуры работников различных профессий 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, в каких внешних условиях возникают выявленные связи. Очевидно, что положительное или отрицательное влияние того или иного элемента мотивационной структуры работника на результативность труда всегда может быть обусловлено только определенными специфическими факторами – характеристиками рабочего места. Иными словами, любое рабочее место предъявляет определенные требования к структуре мотивации работника. 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.

### **Методы и инструменты сбора информации**

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. А из двух наиболее подходящих методик (В.И.Герчикова и И.Г.Кокуриной) тест «Мо-тайп» был выбран по двум причинам. Во-первых, он построен оптимальнее, требует меньше времени на заполнение. Во-вторых, как уже говорилось выше, В.И.Герчиков осуществил более глубокую методическую проработку вопроса влияния мотивационной структуры на

результативность труда работников различных профессий. 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 по силам. 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, не 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 приказаниях 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. Однако статистике нельзя доверять полностью. Соответственно, при использовании данных внутренней отчетности мы тщательно анализировали их и при необходимости производили статистическую обработку (корректировку на независимые от работника факторы, нормирование и т.д.).

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) работник, не очень хороший работник. Это разделение было принято и в нашем исследовании.

Третий 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 следующие: 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). Необходимый для выполнения работы уровень квалификации. [15, с.9-13].

**Выборка.** Задачи и методы сбора информации наложили значительные ограничения на выборку, что в результате создало немало препятствий для сбора данных. В результате выборка обладает следующими свойствами. Каждый кейс включает в себя 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 минимальный размер выборки 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 сотрудничающих 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 отношением 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  $\chi^2$  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<sup>1</sup> (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. и т.п.) сотрудничавших с нами организаций.

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 характера труда и 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**. В группе также 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  $\chi^2$  Пирсона для

---

<sup>1</sup> Исследование проведено под научным руководством д.с.н., проф. В.И. Герчикова. Ведущая организация – Государственный университет – Высшая школа экономики.

соответствующих таблиц сопряженности. Согласно данным таблицы, что с точки зрения мотивации к результативному труду у рабочих разных отраслей и профессий действительно очень много общего. Почти во всех профессиональных группах *высокий уровень избегательной мотивации отрицательно сказывается на результативности труда рабочего*. В результате можно сделать вывод, что для обеспечения высокого уровня мотивации рабочего персонала следует подбирать и формировать коллектив преимущественно с низким уровнем избегательности.

Исключение составляет только группа контролеров стекольного производства (кейс № 5). Объяснить это отклонение несложно. Эта 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 избегательность 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 положительное влияние на результативность труда оказывает **патриотизм** в структуре мотивации рабочих. Качественный анализ условий труда позволил обнаружить, что же отличает эти три профессиональных группы от трех других. Во всех трех 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 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. 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 № 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 № 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. Анализ условий работы показал, что этот феномен связан с *дефицитом обоснованного контроля и регулярной оценки результатов труда* в 5-м и 6-м кейсах.

**Инструментальный** тип мотивации отрицательно сказался на результативности труда респондентов в двух кейсах из шести. Анализ мотивации в этих случаях показал, что высокая 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 из 3. 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 отрабатывает 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, реактивно отработывающего входящий поток обращений от клиентов, 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, обнаруживаемая в таблице 2 – 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 т.н. патриотизма на эффективность труда встретилось нам и в группе руководителей. Соответственно, при сопоставлении 7-го, 9-го и похожих кейсов с руководителями удалось выделить некоторые 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 № 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, патристический 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 из 4-х (№ 10 и № 11) 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 №10 и

11, с одной стороны, и №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 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, стягивают 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), и 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 № 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 № 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 кейсе №12 тоже легко объяснима. 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).

## **Выводы**

Кратко подведем итоги исследования. Примечательно, что во всех случаях обнаружено устойчивое и статистически значимое влияние мотивационной структуры работников на результативность их труда. Следовательно, структура мотивации работника всегда оказывает влияние на результативность его 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 кратко 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 современные методики.

В заключение отметим: анализ количественно измеряемых показателей результативности, доступных в кейсах №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 существенных ресурс для повышения производительности труда в современных 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.: Вильямс, 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 вызов / 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. № 2. С. 53-62.
10. *Герчиков В.И.* Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 2. // Мотивация и оплата труда. 2005. №3. 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. *Who am I? The 16 Basic Desires that Motivate our Actions and Define our Personalities / Steven Reiss, 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.