

В таблице 2.22 приведены нормативы для теста Motyre версии 4.1. Отметим, что из таблицы исключен ряд обнаруженных в кейсах закономерностей, которые, на наш взгляд, следует рассматривать скорее, как отклонения от нормы и не вводить их в управленческую практику. Так, например, кейсы №4 и 5 показали, что инструментальная мотивация может быть вредна для рабочих в условиях уравнительной оплаты труда. Однако мы считаем, что на подобного рода примеры не следует ориентировать систематически. В подобного рода случаях целесообразнее корректировать явно несовершенные системы оплаты труда, чем учитывать ошибки в политике стимулирования при подборе персонала. То же самое касается норматива по хозяйской мотивации для рабочих и еще нескольких закономерностей, обнаруженных в кризисных кейсах или в единичных случаях.

Также на основе проделанного анализа необходимо сделать еще один важнейший вывод. **Высокая результативность труда** работника на определенном рабочем месте **может быть объяснена только сочетанием необходимой степени выраженности 2-3 базовых (ядерных) мотивов**. Один даже сильно выраженный мотив сам по себе не может быть достаточным основанием для объяснения и прогнозирования трудового поведения работника.

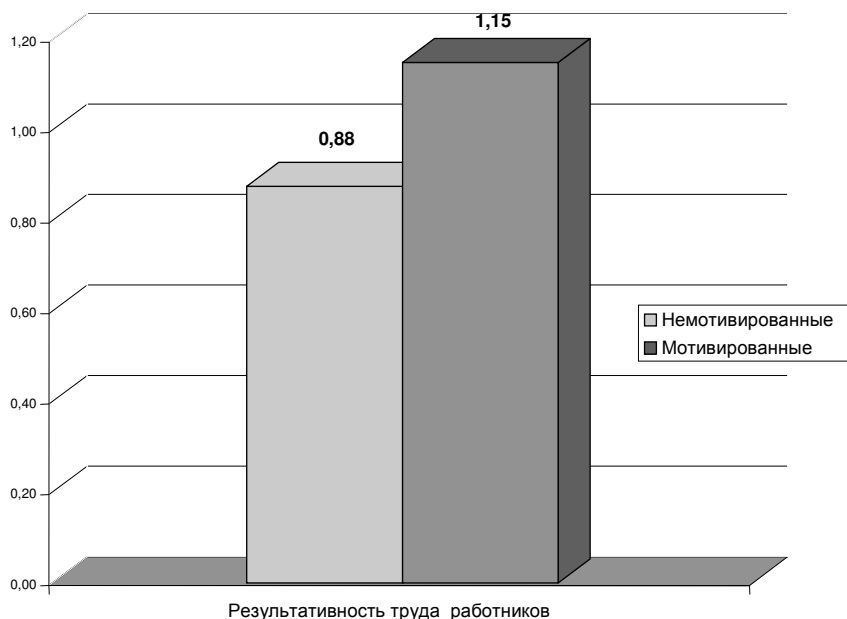
#### **§ 2.4. Различия в результативности труда мотивированных и не мотивированных работников**

Последним шагом в анализе результатов настоящего исследования является сравнение показателей результативности труда работников с полярными мотивационными структурами. Для этого сравним средние уровни результативности труда в выделенных группах «Мотивированных» и «Немотивированных» работников там, где это возможно. А количественно измеримые показатели результативности (а не только группировка) доступны нам только в кейсах №7, 9, 10 и 12.

Напомним, что согласно результатам анализа кейса №7 к группе мотивированных работников (правый столбец на рис. 2.1) мы относим работников, соответствующих следующим критериям:

- Индекс **инструментальной** мотивации  $\geq 0,20$ ;
- Индекс **патриотической** мотивации  $\leq 0,30$ ;

К группе немотивированных (левый столбец рис. 2.1) мы относим всех остальных работников, то есть тех, чья структура мотивации не удовлетворяет хотя бы одному из упомянутых выше условий.



**Рисунок 2.1.** Результативность труда менеджеров по продажам с полярной мотивацией (кейс №7)

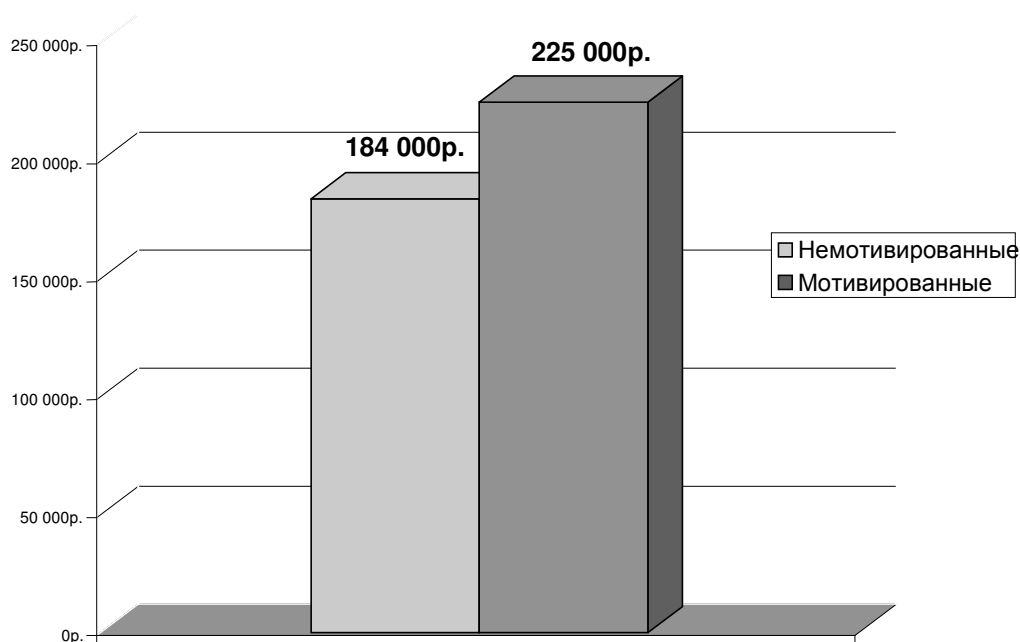
Итак, на рисунке 2.1 мы видим средние уровни результативности труда в группах «мотивированных» и «немотивированных» работников. Соответственно, результативность труда менеджеров по продажам, соответствующих выделенным мотивационным критериям, в среднем на **30%** ( $1,15 / 0,88$ ) выше результативности тех, кто не соответствует этим критериям. Это и есть та дельта, которую теряет компания, нанимая на должность менеджера по продажам человека со структурой мотивации, не соответствующей требованиям этого рабочего места. Напомним, что в 7-м кейсе результативность труда измерялась объемом продаж респондентов. То есть менеджеры с оптимальной для данного рабочего места структурой мотивации продают в среднем на 30% больше, чем их коллеги без соответствующих особенностей мотивации.

На рисунке 2.2 мы видим различия в результативности труда координаторов по продажам с полярными мотивационными структурами из кейса №9. Напомним, что к группе «мотивированных» по результатам анализа мы отнесли респондентов, соответствующих следующим критериям:

- Индекс **инструментальной** мотивации  $\geq 0,25$ ;
- Индекс **патриотической** мотивации  $\leq 0,23$ ;
- Индекс **избегательной**  $\leq 0,17$ ;

К группе «немотивированных», соответственно, были отнесены все респонденты, которые не соответствуют мотивационному критерию хотя бы по

одному из трех ключевых типов мотивации (в соответствии со стажем своей работы).



**Рисунок 2.2.** Результативность труда координаторов по продажам с полярной мотивацией (кейс №9)

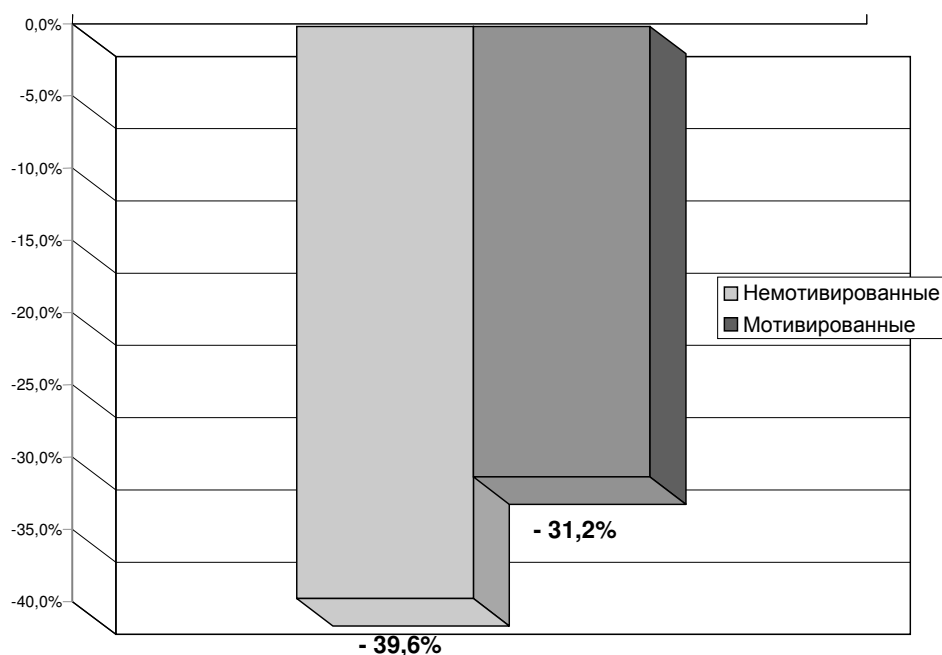
Интегральным показателем результативности труда в данном случае является средний объем продаж в группе координатора. Этот индикатор количественно отражает в себе все три основных показателя, которые мы использовали для группировки координаторов по критерию результативности труда: средний объем продаж торгового представителя в группе координатора, процент активности представителей и процент набора новых представителей.

Таким образом, мы видим, что координаторы, имеющие оптимальную для данного рабочего места структуру мотивации, имеют объем продаж, в среднем на **22%** ( $225\,000 / 184\,000$ ) превышающий аналогичный показатель у координаторов, не имеющих всех необходимых особенностей структуры мотивации. Примечательно, что в данном случае мы имеем даже возможность посчитать потери эффективности в натуральном выражении – компания недополучает в среднем 41 000 руб. за компанию на каждом координаторе, не имеющем необходимых для данной работы особенностей структуры мотивации.

Согласно результатам анализа кейса №10 к группе мотивированных работников были отнесены руководители и агрономы, соответствующие следующим условиям:

- Индекс патриотической мотивации
  - $\leq 0,38$  для руководителей ХП;
  - $\leq 0,30$  для агрономов ХП;
- Индекс хозяйской мотивации  $\geq 0,17$ ;

К группе «немотивированных» отнесены все остальные работники, не соответствующие хотя бы одному из приведенных выше условий.



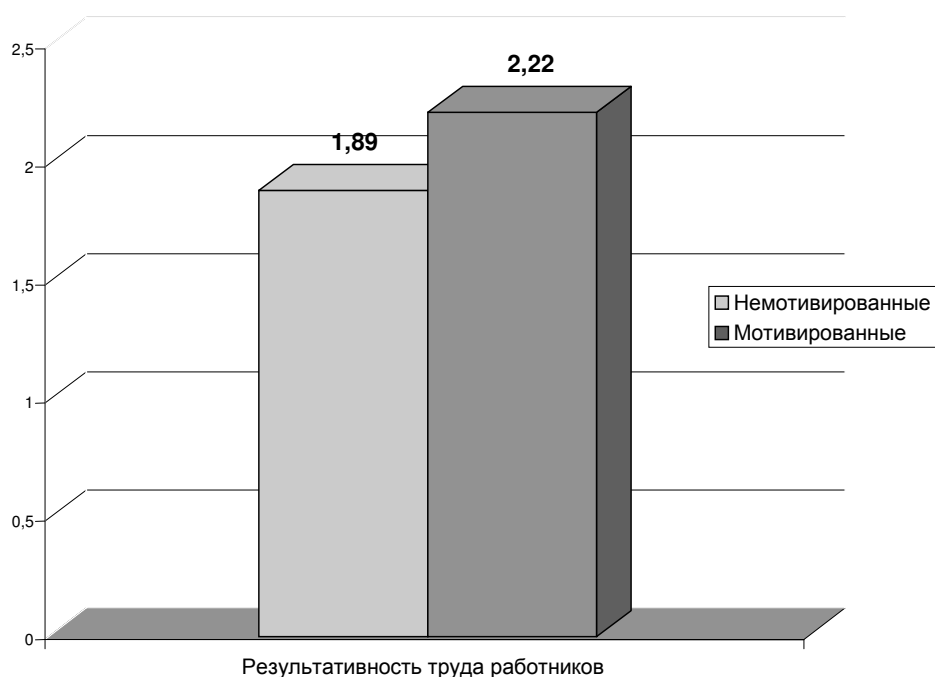
**Рисунок 2.3.** Результативность труда руководителей и агрономов сельхоз предприятий с полярной мотивацией (кейс №10)

Напомним, что в качестве количественно измеримого критерия результативности труда в данном кейсе использовался уровень рентабельности хозяйственного предприятия, управляемого соответствующим руководителем и агрономом. Так как все предприятия в данной выборке на момент проведения исследования были в той или иной степени убыточны (новый собственник еще не успел вывести упадочные хозяйства на самоокупаемость), наиболее успешными стали те, кто сумел понести наименьшие убытки за сезон. На рисунке 2.3 мы видим, что руководители ХП и агрономы с оптимальной мотивацией в среднем сработали на **21%** ( $31,2\% / 39,6\%$ ) эффективнее, чем их менее мотивированные коллеги. Очень существенный результат, если учитывать, что речь идет о соотношении выручки и издержек целого предприятия со штатом около 20 человек, собственной техникой на балансе и существенным бюджетом на ГСМ, удобрения, семена, средства защиты и так далее.

На рисунке 2.4 мы видим различия в результативности труда руководителей и ключевых специалистов машиностроительной компании с полярной мотивацией из кейса №12. Напомним, что к группе мотивированных работников по результатам анализа мы отнесли тех, кто соответствует следующим критериям:

- Индекс патриотической мотивации  $\geq 0,13$
- Индекс хозяйской мотивации  $\leq 0,12$ ;
- Индекс избегательной мотивации  $\leq 0,13$ ;

Соответственно, в группу немотивированных попали все остальные руководители и специалисты, не удовлетворяющие хотя бы одному из приведенных выше условий.



**Рисунок**

#### **2.4. Результативность труда руководителей и ключевых специалистов машиностроительной компании с полярной мотивацией (кейс №12)**

Для количественной оценки результативности труда в данном кейсе использовались экспертные оценки двух управляющих собственников по шкалам результативности и инициативности. На рисунке 4.3 мы видим, что соответствующие всем требованиям к структуре мотивации работники в среднем вновь проявляют себя на **17%** ( $2,22 / 1,89$ ) эффективнее своих менее мотивированных коллег.

Итак, мы видим, что во всех четырех кейсах, где мы имеем возможность сравнить количественно измеримые показатели результативности труда работников с различными мотивационными структурами, расхождения колеблются от 17 до 30%

(17, 21, 22 и 30). Среднее арифметическое значение между этими четырьмя показателями составляет 22,5%. Таким образом есть все основания предполагать, что это и есть цена вопроса – примерно 20 – 25% потери в эффективности при найме человека с структурой мотивации, не подходящей для данного рабочего места. Конечно, четыре кейса, в одном из которых для оценки результативности труда использовались экспертные оценки, не являются достаточным основанием, чтобы заключить, что расхождения в результативности труда всегда будут ровно такими (не больше и не меньше). Для проверки и уточнения этого заключения требуется дополнительное исследование с бóльшим набором кейсов с количественно измеримыми результатами труда. Однако собранной информации вполне достаточно, чтобы определить хотя бы приблизительный объем потерь организаций, которые игнорируют структуру мотивации работника при найме и расстановке персонала.