

использована для более глубокого анализа. Во-вторых, в данной главе 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», реализующего типологическую модель В.И.Герчикова (ТМГ). Тест «Мотайп» измеряет интегральные индексы, отражающие степень выраженности каждого из пяти типов мотивации по шкале от 0 до 1.

### **§ 3.2. Мотивация работников различных категорий**

Первым и самым очевидным выводом исследования стал тот факт, что говорить о мотивации российских работников в целом совершенно бессмысленно, так как мотивация персонала различных категорий имеет весьма существенные различия.

Данное исследование дало множество неожиданных результатов. И первым из них стала категоризация персонала. Изначально было выделено 6 категорий: рабочие, служащие, функциональные специалисты, коммерческий персонал (торговые представители, менеджеры и специалисты по продажам и т.д.), 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 или директора 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 в связи с особенностями систем стимулирования коммерческого персонала (развитая система критериев оценки и значительная доля переменной части заработка). 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 особенно удивительно, учитывая, что для работы на позиции функционального специалиста обычно требуется высшее образование, да и различия в оплате между специалистами и служащими часто достаточно существенные. Во-вторых, согласно результатам дисперсионного анализа «продажники» не только статистически значимо отличаются от всех прочих специалистов – они оказались практически неотличимы от линейных менеджеров.

**Таблица 3.1.** Средние уровни мотивации работников различных категорий

Категория персонала	Кол-во чел.*	Средние индексы по типам мотивации**				
		Инструм.	Проф.	Патриот.	Хозяйск.	Люмпен.
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.

В получившейся эмпирически категоризации персонала различия почти по всем типам мотивации между каждой из четырех групп статистически значимы (на уровне менее 0,01). Рассмотрим структуру мотивации в выделенных категориях более подробно.

По табл. 3.1. можно сделать вывод, что результаты проведенного исследования свидетельствуют в пользу иерархической концепции развития потребностей, предложенной А.Г.Здравомысловым [Здравомыслов, 1986], хотя В.И.Герчиков никогда не выстраивал выделенные им типы мотивации в какую-либо последовательность. Такой вывод справедлив, если исходить из предположения, что с ростом позиции работника в вертикальной структуре организации от рабочего к высшему управленческому происходит постепенное удовлетворение его потребностей и соответствующее развитие мотивационной структуры личности. Так, среди рабочих преобладает инструментальная мотивация, соответствующая (первому – примечание автора) уровню материальных потребностей в иерархии А.Г.Здравомыслова. На втором месте у рабочих люмпенизация, отражающая по сути слом или неразвитость остальных достижительных потребностей и трансформацию мотива активного заработка в пассивное ожидание легкого дохода и «подачки» от администрации.

У специалистов на первый план уже выходит профессиональный тип мотивации, соответствующий уровню потребностей в содержании труда в

предложенной А.Г.Здравомысловым пирамиде (второй уровень). В третьей эмпирически сформированной категории персонала («продажники» и линейные менеджеры) становится очевидным влияние патриотизма, который занимает устойчивое второе место после профессиональной мотивации. Патриотический тип в ТМГ практически соответствует третьему уровню потребностей в модели А.Г.Здравомыслова – коллективистские ориентации. Соответственно, в четвертой категории персонала (топ-менеджеры) становится очевидным влияние хозяйского типа мотивации, занимающего третье место в общей иерархии мотивов работников после профессионального и патриотического типов. Согласно А.Г.Здравомыслову, высшим мотивом трудовой деятельности является «осознание глубинного смысла труда ..., приводящее к принятию на себя личной ответственности за его результаты» [Здравомыслов, 1986, с. 210-211]. И хотя группа обследованных топ-менеджеров слишком малочисленна, чтобы только по ней делать выводы о структуре мотивации российских высших управляющих, полученный мотивационный профиль выглядит вполне логичным, если сопоставить его с описанными общими тенденциями, которые явно прослеживаются по столбцам в табл. 3.1.

Таким образом, можно сделать вывод, что потребности работников с ростом их положения в организации развиваются в целом по предложенной А.Г.Здравомысловым иерархии. Хотя «высшие» потребности и не занимают первые места в общей иерархии мотивов обследованных работников, логика их актуализации в общей структуре мотивов свидетельствует скорее в пользу иерархической модели.

Нельзя не отметить созвучность полученных распределений с результатами других исследований. Так, например, В.Д.Патрушев и Г.П.Бессокирная получили практически идентичные результаты на выборке московских рабочих. В упомянутом исследовании на первом месте в иерархии мотивов обследованных работников оказался «заработок» (в нашей модели – инструментальный тип), на втором – «гарантия занятости» (избегательность), третье и четвертое место в разных подвыборках рабочих поделили «реализация моих способностей» и «отношения с коллегами и руководством» (профессиональный и патриотический типы). [Бессокирная, Патрушев, 2003]. Согласно последним данным Всемирного исследования ценностей, на первом месте у российских работников также «хороший

заработок», на втором – «надежное место работы», а на третьем – «интересная работа»<sup>8</sup> [Магун, 2009].

Следует особо отметить характер выделенных мотивационных комплексов и направления их изменения. Так, инструментальный и избегательный типы можно отнести к классу гомеостатических потребностей, то есть степень их выраженности в процессе удовлетворения снижается. Принято считать, что гомеостатическими являются наиболее базовые потребности личности (обеспечение быта и безопасность). Степень выраженности остальных трех мотивационных комплексов лишь увеличивается в процессе их удовлетворения, что говорит об их прогрессирующем характере. К прогрессирующим обычно относят духовные, то есть высшие потребности.

От рассуждений о причинах различий в мотивационных профилях различных категорий персонала мы пока специально воздержимся до статистического анализа факторов, влияющих на мотивацию обследованных работников.

В последней строке табл. 3.1. представлены средние значения по всей выборке, однако, как показал анализ мотивации различных категорий персонала, они представляют собой своеобразную «среднюю температуру по больнице» и мало о чем говорят сами по себе. Любое изменение в соотношении работников различных категорий в общей выборке приведет и к изменению итоговой строки.

Единственный однозначный вывод, который можно сделать из последней строки табл. 3.1. – это крайне низкий уровень хозяйской мотивации, свойственный всем без исключения категориям персонала. Даже у топ-менеджеров степень выраженности хозяйского типа меньше, чем, например, степень развитости мотива содержания труда у рабочих (0,18 против 0,21). Этот вывод не является принципиально новым и согласуется с результатами многих других исследований. Так, согласно данным Всемирного исследования ценностей, мотивы ответственности и инициативы занимают устойчивые последние места, а «стремление чего-то достичь» находится в середине списка и в последние годы вновь имеет тенденцию к снижению. К тому же все эти мотивы, отражающие

---

<sup>8</sup> Сопоставление полученных в данном исследовании распределений с результатами Всемирного исследования ценностей осложняется тем, что выборка последнего включает в себя разные категории персонала, которые, как наглядно показывает это и другие исследования (например, Магун, 2006) существенно различаются между собой по структуре мотивации. В то же время при публикации результатов авторы чаще всего не приводят данных о соотношении различных категорий персонала в общем массиве. К тому же ценности, в значительной мере отражающие патриотическую мотивацию, во Всемирном исследовании ценностей не измеряются.

развитие хозяйского типа мотивации в ТМГ, выражены у российских работников значимо ниже, чем в экономически развитых странах запада [Магун, 2009]. К схожим выводам пришли В.Д.Патрушев, А.Л.Темницкий и Г.П.Бессокирная. Согласно их данным, самостоятельность занимает последнее место в иерархии мотивов московских рабочих [Патрушев, Бессокирная, 2003, Человек и его работа..., 2003, с. 461].

### **§ 3.3. Факторы формирования 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 по ТМГ. Гипотезы изначально были сформулированы отдельно для каждого из пяти типов мотивации, однако, учитывая некоторые неожиданные выводы, результаты анализа лучше изложить в разрезе факторов-предикторов.

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, измеренную на основе ТМГ. Полученные на всем массиве и внутри отдельных категорий персонала выводы хорошо согласуются между собой. Так, стаж работы на одном предприятии вовсе не показал связи со структурой мотивации работников. Возраст работников влияет на их мотивацию только в категории 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 респондентов. То есть технически дисперсионный анализ показал статистически значимую связь между уровнем образования обследованных работников и четырьмя из пяти типов мотивации. Однако последующее построение регрессионных моделей внесло существенные корректировки в интерпретацию