

*На правах рукописи*

**Ребров Алексей Владимирович**

**ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ  
СОВРЕМЕННЫХ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ИХ ТРУДА**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

МОСКВА – 2009

Работа выполнена на кафедре управления человеческими ресурсами  
Государственного университета – Высшей школы экономики

Научный руководитель

доктор социологических наук,  
профессор  
**Герчиков Владимир Исакович**

Научный консультант

доктор философских наук,  
профессор  
**Эфендиев Азер Гамидович**

Официальные оппоненты:

доктор философских наук,  
профессор  
**Пригожин Аркадий Ильич**

кандидат социологических наук,  
доцент  
**Авдошина Наталья Владимировна**

Ведущая организация

Институт системного анализа РАН

Защита состоится «3» апреля 2009г. в 15 часов на заседании диссертационного совета  
Д 212.048.01 в Государственном университете - Высшей школе экономики по адресу  
101000, Москва, ул. Мясницкая, д.20, ауд. 309.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета –  
Высшей школы экономики.

Автореферат разослан «    » марта 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент

Рощина Я.М.

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Тема мотивации работника к эффективному труду особенно актуальна в условиях современной российской экономики. По данным российских исследователей при сохранении текущих темпов роста (5-6% в год) к 2010 году производительность труда в России не приблизится даже к 20% от средней производительности труда в Европе. На микроэкономическом уровне такой разрыв в производительности труда в значительной степени обусловлен отставанием российского бизнеса в сфере управленческих технологий и, во многом, в сфере управления мотивацией трудовой деятельности. Мотивация является одним из важнейших факторов, определяющих производительность труда (именно наличие мотивационной сферы является одним из ключевых отличий человеческого ресурса от всех остальных ресурсов организации).

Согласно доминирующей в теории и практике менеджмента парадигматике любого работника необходимо внешне мотивировать к эффективному труду тем или иным способом. Однако в последние 15 лет в научной и деловой литературе начала складываться позиция, дополняющая устоявшиеся в течение длительного времени представления о мотивации принципиально новым подходом. Согласно формирующейся новой парадигме *наиболее глубокие, базовые (мировоззренческие) элементы структуры трудовой мотивации, уже сложившейся у человека на момент его прихода в организацию, значимо предопределяют трудовое поведение работников и результативность их труда.* Как показывают современные исследования в сфере бизнеса, системы стимулирования в компаниях с наиболее высокой производительностью труда ничем принципиально не отличаются от аналогичных систем в менее эффективных компаниях. Эмпирические исследования свидетельствуют о том, что наиболее эффективные компании мира постепенно дополняют практику внешней мотивации того персонала, который есть в наличии, принципиально новым подходом: подобрать людей с уже сформированной собственной мотивацией, соответствующей требованиям рабочего места. Вместе с тем, научное обоснование нового подхода в управленческой практике, когда акцент делается на подборе людей со сформировавшейся мотивацией, соответствующей требованиям рабочего места, делает необходимой разработку более глубокого вопроса о наличии тесной связи между внутренней мотивацией работника и реальным трудовым поведением.

*Центральная проблема настоящего исследования заключается в следующем:* современная наука испытывает дефицит теоретической и методической базы для

прогнозирования трудового поведения работника на основе диагностики уже сформировавшейся структуры мотивации, вследствие чего новый подход в практике управления персоналом (подбор и расстановка людей со сформировавшейся мотивацией, соответствующей требованиям рабочего места) еще не получил широкого распространения. В этой связи тема влияния структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда имеет особую актуальность.

**Степень научной разработанности проблемы.** Анализ концептуальных подходов к изучаемой в диссертационной работе проблеме опирается на теоретико-методологические представления о различных аспектах мотивации, сформулированные в трудах российских и зарубежных исследователей.

Классические структурные (содержательные) теории и модели мотивации освещены в работах К.Альдерфера, В.Г.Асеева, Л.И.Божович, Т.Ю.Базарова, Т.В.Бутовой, В.Врума, Л.С.Выготского, В.И.Герчикова, Ю.Е.Дубермана, А.П.Егоршина, А.Г.Здравомыслова, С.Б.Каверина, А.Я.Кибанова, Н.И.Лапина, А.Н.Леонтьева, Д.МакГрегора, Д.МакКлелланда, А.Маслоу, И.П.Поварича, Б.Г.Прошкина, Ф.У.Тейлора, Э.А.Уткина, Л.Фестингера, Х.Хекхаузена, Ф.Херцберга, Г.Хофштед, С.А.Шапира, С.В.Шекшни, А.Г.Эфендиева, В.А.Ядова.

Результаты исследований управления персоналом (в том числе особенностей систем мотивации) в современных бизнес-организациях представлены в работах И.Б.Гуркова, Дж.Лайкера, В.В.Лукашевич, К.Кобьёла, Дж.Коллинза, Т.Дж.Питерса, Дж. Порраса, Б.Г.Тукумцева, С.Р.Филоновича, Р.Х.Уотермана, В.В.Щербины.

Теоретико-методологические основы современных подходов к изучению мотивационной сферы работника, а также современные структурные модели мотивации представлены в трудах Ю.К.Балашова, Дж.Борга, К.Бьёрклунд, В.Врума, С.У.Джеллермана, Л.Джой, А.И.Зеличенко, Д.Книппенберга, Н.Кавалина, А.Г.Коваль, М.Ландсберга, В.С.Магуна, П.Мартина, А.И.Пригожина, В.В.Радаева, С.Рисса, Ш.Ричи, Л.Сенд, А.П.Соснового, А.Л.Темницкого, К.Халласа, А.Г.Шмелева. Отдельно в связи с данной диссертационной работой среди современных авторов следует отметить труды В.И.Герчикова, С.В.Ивановой, И.Г.Кокуриной и Р.Шпренгера, так как они наиболее четко и обоснованно формулируют нетрадиционные подходы к пониманию мотивационной сферы и ее связи с реальным трудовым поведением работника.

В России попытки изучить влияние структуры трудовой мотивации на результативность труда различных групп работников немногочисленны. Результаты

эмпирических исследований по данной тематике представляют в своих работах Ю.В.Бессонова, А.В.Бурлака, Ю.М.Зуев, Г.Ю.Мартьянова О.И.Ворошилова, М.В.Клищевская, И.Г.Кокурина, П.С.Косых, Г.Н.Солнцева. Но даже в этих работах методология сбора информации и анализа не позволяет обобщить полученные результаты и получить более полные (выходящие за рамки отдельно взятой ситуации и конкретного предприятия) выводы о причинах и закономерностях влияния структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда. Данное обстоятельство в сочетании с актуальностью диссертационной проблематики обусловили формулировку цели и задач исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы – выявить устойчивые взаимосвязи между структурой трудовой мотивации работников современных российских организаций и результативностью их труда, установить причины и условия их возникновения и разработать на основе этого анализа инструментарий, позволяющий с достаточно высокой точностью прогнозировать результативность труда в практике управления персоналом.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих задач:

1. Проанализировав существующие теории и модели мотивации в аспекте влияния структуры мотивации работника на результативность его труда, выявить теоретическую модель, дающую наиболее полное и убедительное описание этой взаимосвязи, чтобы положить ее в основу эмпирического исследования.
2. Выявить устойчивые и статистически значимые связи структуры мотивации работников современных российских организаций в различных отраслях народного хозяйства с результативностью их труда.
3. Определить, в каких условиях возникают выявленные связи, и выявить типовые соответствия основных условий труда, с одной стороны, и предпочтительных для данного рабочего места особенностей структуры мотивации работника, с другой. Иными словами, ответить на вопрос, какие требования предъявляются к структуре мотивации работника в зависимости от особенностей рабочего места<sup>1</sup>.
4. Определить типовые нормативы мотивационного теста, позволяющие статистически значимо прогнозировать результативность труда различных работников в зависимости от их структуры мотивации и условий труда.

---

<sup>1</sup> Под рабочим местом здесь и далее в настоящей работе понимается не физическое рабочее место (стол, стул, компьютер и т.д.), а совокупность функциональных обязанностей, ответственности, полномочий и условий труда, в которые помещен работник. Развернутый перечень базовых характеристик рабочего места будет приведен далее, см. стр. 14.

5. Дать количественную оценку различиям в результативности труда групп работников с противоположными мотивами там, где это возможно.

**Предметом исследования** являются взаимосвязи между условиями труда (куда мы включаем и систему стимулирования) и структурой мотивации работников современных российских организаций, как фактор, детерминирующий результативность их труда.

**Объектом диссертационного исследования** выступают *однородные* по условиям труда группы работников различных современных российских организаций.

**Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования** составляют фундаментальные концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых по социологии труда, социологии управления, экономической социологии, экономической теории, социальной психологии, психологии управления и психологии личности, раскрывающие общие закономерности устройства структуры мотивации человека и особенности ее влияния на трудовое поведение работника в организации. Исследование проведено на стыке содержательных и процессуальных моделей мотивации.

**Инструментально-методический аппарат работы.** Структура трудовой мотивации респондентов фиксировалась с помощью стандартной версии 4.1. теста «Мотайп»<sup>2</sup>, реализующего типологическую модель В.И.Герчикова. Для изучения условий труда и оценки результативности труда респондентов использовался метод полупоформализованного экспертного интервью. Также для оценки результативности труда в некоторых организациях (там, где такая информация существовала) применялся анализ внутренней отчетности предприятий. Для выявления устойчивых взаимосвязей структуры мотивации работников (внутри гомогенных по условиям труда кейсов) с результативностью их работы применялись: методы перекрестной группировки и эмпирической типологизации; теснота наблюдаемой связи между структурой мотивации работников и результативностью их труда измерялась с использованием критерия  $\chi^2$  Пирсона. Для установления соответствия между условиями труда и предпочтительными для данного рабочего места (связанными с результативностью труда) особенностями структуры мотивации работников применялись качественные методы анализа.

---

<sup>2</sup> Тест «Мотайп» (Motype) разработан в августе 1999 г. при Институте экономики и организации промышленного производства, Сибирское отделение РАН. Авторы: д.с.н. В.И.Герчиков, О.В.Лазутина, Н.Д.Гришко. Версия 4.1. теста «Мотайп» в соответствии с авторским свидетельством № 11561 от 26 марта 2007 года является охраняемым объектом авторского права и распространяется с разрешения правообладателя - компании «ТОП-Менеджмент Консалт»

**Эмпирическую базу исследования** составили: данные тестирования с использованием опросника «Мотайп» (всего за время исследования было собрано более 1200 анкет; лишь часть из них /410 анкет/ была непосредственно использована для анализа искомой взаимосвязи, так как только эти анкеты удалось разделить на 12 групп с гомогенными условиями труда и измеримыми показателями результативности труда), данные внутренней отчетности обследованных предприятий и интервью с работниками этих предприятий (всего 103 интервью). Всего в исследование было включено 10 организаций в таких отраслях как электроэнергетика, сельское хозяйство, коммерция (туризм, продукты питания), сетевой маркетинг, строительство и промышленное производство (стеклотара, строительные материалы, машиностроение). География исследования затрагивает такие регионы, как г. Москва, Московская обл., г. Орел, Орловская обл., г. Сургут, г. Хабаровск, Владимирская обл., г. Пермь.

**Научная новизна.** Исследование носит научно-практический характер, его новизна отражена в следующих положениях:

1. На основе систематизации подходов к теоретическому осмыслению и эмпирическому изучению структуры мотивации работников, как фактора, детерминирующего их трудовое поведение, выявлены теоретические модели мотивации, наиболее подходящие для целей прогнозирования трудового поведения: типологическая модель В.И.Герчикова и модель трудовой мотивации И.Г.Кокуриной.
2. На основе эмпирического анализа выявлено устойчивое влияние особенностей рабочего места (условий труда) на взаимосвязь структуры трудовой мотивации работников современных российских организаций с результативностью их труда.
3. Определены ключевые факторы (условия труда), которые детерминируют требования рабочего места к структуре трудовой мотивации работника (предпочтительную структуру трудовой мотивации – далее ПСТМ).
4. Установлены типовые соответствия между различными условиями труда и особенностями структуры мотивации работника, обеспечивающие высокий уровень результативности труда. На основе выявленных типовых соответствий разработаны методические рекомендации, впервые делающие возможным широкое практическое применение теста «Мотайп», реализующего типологическую модель В.И.Герчикова, для подбора и расстановки персонала.
5. Получены новые количественные оценки различий в результативности труда работников, занятых на аналогичных рабочих местах, соответствующих и не соответствующих требованиям ПСТМ. Полученные данные позволяют оценить

потери организации при найме и расстановке работников без учета структуры их трудовой мотивации.

### **Основные положения, выносимые на защиту**

1. Наиболее глубокие (ядерные, мировоззренческие) элементы структуры мотивации работника, сложившиеся на момент его прихода в организацию, являются одним из ключевых факторов, определяющих результативность труда. При этом современные модели мотивации не дают однозначного ответа на вопрос, как именно сложившаяся у работника структура трудовой мотивации влияет на его трудовое поведение. Соответственно, для прогнозирования результативности труда в практике управления персоналом требуется разработка эмпирически валидизированного инструментария.
2. При прогнозировании результативности труда работника на основе структуры мотивации необходимо учитывать условия труда на данном рабочем месте. Ключевыми условиями труда, определяющими предпочтительную структуру трудовой мотивации (ПСТМ) на конкретном рабочем месте, являются: степень зависимости зарплаты работника от измеримых индивидуальных результатов труда, степень монотонности и однообразия труда, уровень квалификации, необходимый для выполнения трудовой функции, степень автономии и самостоятельности на рабочем месте, наличие (или отсутствие) бюджета на функцию или подразделение (для руководителей подразделений).
3. Каждому из выявленных условий соответствует требование к одному из пяти типов мотивации согласно типологической модели В.И.Герчикова. Эмпирически выявлено, что в отдельных случаях для достижения высокой результативности труда от работника может требоваться не высокая степень выраженности соответствующего типа (наличие мотива в структуре мотивации работника), а низкая степень его выраженности (отсутствие мотива в структуре мотивации).
4. В зависимости от фактического сочетания условий труда на конкретном рабочем месте ПСТМ для достижения высокой результативности труда будет включать в себя требования к степени выраженности (высокой или низкой) 2-3 типов мотивации (по модели В.И.Герчикова). Один даже сильно выраженный тип сам по себе не может быть достаточным основанием для объяснения и прогнозирования трудового поведения работника.
5. Различия в результативности труда работников, занятых на аналогичных рабочих местах, соответствующих и не соответствующих требованиям ПСТМ, в среднем составляют 20-25%.



## **Теоретическая и практическая значимость исследования**

Теоретические результаты исследования могут быть использованы:

- в учебном процессе при совершенствовании программ учебных курсов по управлению персоналом, а также мотивации, стимулированию и оплате труда;
- в качестве методологической основы при проведении дальнейших исследований по связи структуры мотивации личности с трудовым поведением.

Высокую практическую значимость имеют сформулированные на основе обширного эмпирического анализа методические рекомендации по подбору и расстановке персонала, а также по организации труда с использованием типологической модели В.И.Герчикова и теста «Мотайп».

**Апробация результатов исследования.** Результаты диссертации, сформулированные в виде методических рекомендаций, были переданы автором в ЗАО «СЕТ-Холдинг», где они успешно применяются для подбора, расстановки и оценки руководителей дочерних предприятий. Кроме того, результаты исследования переданы и успешно используются в работе консалтинговых компаний «Проект «Дельфы» и «Корпоративная компания «ВД-Консалтинг». Основные результаты и выводы диссертационного исследования были представлены на заседании кафедры управления человеческими ресурсами ГУ-ВШЭ (Москва, январь 2008 г.). Результаты исследования с сентября 2008 года используются при преподавании курса «Современные модели формирования мотивации» на факультете менеджмента ГУ-ВШЭ.

По теме диссертации автором опубликованы четыре работы общим объемом 2,2 п.л.

**Структура диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы и 3 приложений. Объем работы составляет 178 страниц, включая 37 таблиц и 9 рисунков. Приложения дополнительно занимают 37 страниц.

## **Основное содержание работы**

Во **введении** раскрываются актуальность исследования и степень научной разработанности проблемы, формулируются цель и задачи исследования, представлены его предмет и объект, указываются теоретико-методологические основы исследования, приводится инструментально-методический аппарат работы, характеризуется информационно-эмпирическая база исследования, раскрывается научная новизна,

теоретическая и практическая значимость результатов исследования, приводятся сведения об апробации работы и основных публикациях.

В первой главе **«Влияние индивидуальных особенностей мотивации на эффективность труда в базовых теориях мотивации»** подробно рассмотрены классические теории и модели мотивации, лежащие в основе современных концепций управленческого процесса как особого типа социального взаимодействия, обладающего устойчивыми и регулярными формами: Ф.У.Тейлор, А.Маслоу, Д.МакКлелланд, Ф.Херцберг, В.А.Ядов и А.Г.Здравомыслов и др. При этом следует отметить, что среди классических теорий убедительные подтверждения влияния структуры мотивации работника на результативность труда приводятся лишь в одной модели (В.А.Ядов, А.Г.Здравомыслов). На наш взгляд это объясняется несколькими причинами:

- Исторически произошедшее разделение на изучение *процесса* и *структуры* мотивации привело к тому, что интересующая нас тема оказалась разделена между двумя практически не связанными между собой, по утверждению В.Врума, направлениями. Подробное изучение структуры мотивации велось в рамках содержательных теорий, а замеры эффективности производились преимущественно при разработке процессуальных моделей.
- Переход от изучения мотивации промышленных рабочих (Ф.У.Тейлор, Э.Мэйо, частично А.Маслоу) к изучению мотивации офисных служащих (Д.МакКлелланд, Ф.Херцберг и др.) значительно осложнил оценку эффективности и результативности труда.
- Большинство авторов не разводят в своих исследованиях удовлетворенность работой и готовность к более результативному труду, предполагая линейную связь между первым и вторым. Однако некоторые исследования (например, Человек и его работа, 1967<sup>3</sup>) однозначно доказывают, что такая линейная связь существует далеко не всегда.
- Главной задачей отечественной социологии и психологии в советские времена было стимулирование более производительного труда; а в условиях типичного советского предприятия часто легче было увеличить зарплату, чем искать другие новые формы стимулирования. А вопрос отбора и расстановки работников по определенным признакам (например, по структуре трудовой мотивации) для отечественных предприятий не ставился.

---

<sup>3</sup> Имеется современное исправленное и дополненное издание: Человек и его работа в СССР и после / А.Г.Здравомыслов, В.А.Ядов, 2003.

Тем не менее, в некоторых отечественных и классических западных теориях подразумевается связь структуры мотивации работника с результативностью его труда (модель VALS, Д.МакКлелланд). Однако убедительные эмпирические свидетельства этой связи в большинстве случаев авторами не приводятся, а рационалистические рассуждения не выдерживают жесткой критической проверки.

Наибольший вклад в изучение интересующего нас вопроса среди классических теорий внесло исследование «Человек и его работа» советских социологов А.Г.Здравомыслова и В.А.Ядова. В качестве побочного результата исследования авторы получили явное подтверждение того, что структура ценностных (мотивационных) ориентаций молодых промышленных рабочих г. Ленинград непосредственно связана с результативностью их работы. Однако этот результат, не являясь основным, не получил развития в дальнейших исследованиях.

Таким образом, классические теории мотивации (как содержательные, так и процессуальные) в большинстве своем отвечают на вопрос «как стимулировать любого работника», но не отвечают на вопрос «работник с какой структурой мотивации нужен на данном рабочем месте».

Во второй главе **«Влияние индивидуальных особенностей мотивации на эффективность труда в современных теориях мотивации»** структурные модели трудовой мотивации, разработанные в течение последних 20 лет, проанализированы в аспекте влияния структуры мотивации работника на трудовое поведение. У современных авторов получает развитие как тема внешнего стимулирования работника (в том числе и с учетом индивидуальных особенностей структуры мотивации), так и принципиально иные подходы. Например, Р.Шпренгер утверждает, что внешнее мотивирование (стимулирование) персонала никогда не приводит к устойчивому росту производительности труда и лишь демотивирует людей.

Исследования, посвященные наиболее успешной мировой бизнес практике, свидетельствуют скорее в пользу предположений Р.Шпренгера. Работы Дж.Коллинза, Дж.Лайкера и К.Кобьёла наглядно подтверждают, что современные бизнес организации, добившиеся наиболее высоких показателей производительности труда, не используют никаких особых схем стимулирования, однако они уделяют особое внимание подбору людей с заданными особенностями структуры мотивации.

Современные структурные модели не дают однозначного ответа на вопрос, как же структура мотивации работников влияет на результативность их труда. Все рассмотренные подходы обладают теми или иными недостатками:

1. 12-ти факторная модель Ш.Ричи и П.Мартина. Авторы предполагают, что структура мотивации работника тесно связана с результативностью труда, однако сами признают, что не имеют тому эмпирических подтверждений.
2. Теория мотивационной чувствительности С.Рисса на наш взгляд в большей степени пригодна для целей профориентации (определение сферы деятельности, в которой человек будет чувствовать себя комфортно), чем для прогнозирования эффективности работы персонала.
3. С.В.Иванова предполагает, что между некоторыми наиболее устойчивыми структурными элементами мотивации и результативностью труда существует устойчивая связь. Однако она также не приводит эмпирических подтверждений своих предположений и не дает никаких систематических рекомендаций в этой сфере.
4. Методика СТМ А.Г.Шмелева и А.И.Зеличенко теоретически предполагает некоторые возможности прогнозирования трудового поведения работников по структуре их мотивации. Однако, аналогично С.Ивановой, авторы методики СТМ также выводят свои рекомендации скорее из общих представлений о сущности и поведенческих проявлениях тех или иных мотивационных конструктов. Автор настоящей работы связался с представителями правообладателя методики СТМ HR-Лабораторией «Гуманитарные технологии», и последние подтвердили, что не располагают эмпирическими данными по соответствующей критериальной валидности методики (т.е. о связи результатов тестирования с реально наблюдаемыми показателями трудового поведения).
5. Модель трудовой мотивации И.Г.Кокуриной разработана специально для целей прогнозирования трудового поведения. Автор приводит в своей базовой работе эмпирические подтверждения влияния структуры мотивации работников нескольких предприятий на производительность их труда. Однако И.Г.Кокурина не дает систематических рекомендаций по применению собственной модели для прогнозирования трудового поведения. Очевидно, что методика диагностики трудовой мотивации И.Г.Кокуриной в состоянии решать для бизнес организаций задачи подбора людей с необходимыми особенностями мотивации. Однако соответствующие методические рекомендации в работе автора не приводятся.
6. Типологическая модель В.И.Герчикова (ТМГ). На наш взгляд автор в наибольшей степени приблизился к решению интересующего нас вопроса. ТМГ, так же как и модель И.Г.Кокуриной, изначально предназначена для прогнозирования трудового поведения. Автор даже приводит таблицу типовых соответствий тех или иных типов мотивации различным позициям в бизнес организациях. Однако

В.И.Герчиков сам не приводит данных эмпирических исследований, статистически значимо подтверждающих разработанные теоретические рекомендации, а проведенное автором диссертации в 2004 году эмпирическое исследование показало, что существующие теоретические рекомендации нуждаются в существенном уточнении и доработке.

В процессе анализа современных моделей мотивации мы пришли к выводу о необходимости использовать известное в классической социологии, согласно модели В.А.Ядова, различие двух принципиальных элементов структуры мотивации (близкая по содержанию модель в классической психологии принадлежит А.Н.Леонтьеву): мотивационного ядра (или, согласно концепции А.Н.Леонтьева, смыслообразующих мотивов) и мотивационной периферии (мотивов-стимулов, согласно А.Н.Леонтьеву). В течение всей истории изучения мотивации приоритетное внимание уделялось анализу периферийных мотивов (им посвящены и первые четыре из рассмотренных нами современных моделей). При этом ядерные (смыслообразующие) мотивы являются более фундаментальными, более устойчивыми и первичными по отношению к периферии, а, следовательно, имеют ключевую роль при определении влияния структуры мотивации работников на результативность их труда. Этот вывод подтверждается и рядом рассмотренных эмпирических исследований (В.А.Ядов, И.Г.Кокурина и др.).

В результате анализа были выделены две теоретические модели мотивации, описывающих именно наиболее глубинные, ядерные мотивы личности: модель трудовой мотивации И.Г.Кокуриной и типологическая модель В.И.Герчикова. Из этих моделей в качестве теоретической и методической основы для диссертационного исследования была выбрана ТМГ по двум основаниям. Во-первых, В.И.Герчиков наиболее подробно теоретически проработал вопрос прогнозирования трудового поведения по структуре мотивации работников, что позволило не только самостоятельно интерпретировать полученные эмпирические данные, но и сопоставлять их с разработанными автором модели теоретическими рекомендациями. Во-вторых, тест «Мотайп», реализующий ТМГ, является более эффективным (при близкой точности диагностики требует вдвое меньше времени на заполнение), что делает его использование более предпочтительным в условиях действующего производства (в которых проводилось исследование).

Вопрос связи структуры мотивации работников с результативностью их труда в диссертационных работах последних лет получил развитие в работах А.В.Бурлаки, М.Ю.Зуева и Г.Ю.Мартьяновой. Однако обобщение и вторичный анализ полученных

исследователями результатов невозможен, так как авторы в своих работах не описывают условия, в которых получены соответствующие результаты, а также используют различные методики диагностики трудовой мотивации.

Изучение всей совокупности проанализированных эмпирических исследований интересующего нас вопроса показывает, что, во-первых, связь между структурой мотивации работников и результативностью их труда существует. Предпосылки для этого вывода дают классические теории мотивации, а современные исследования подтверждают это предположение достаточным количеством эмпирических данных.

Во-вторых, проведенный анализ источников показывает, что не существует мотивационных структур, однозначно обеспечивающих высокую производительность труда в любых условиях. Результаты проанализированных исследований противоречат один другому. Одни и те же элементы структуры мотивации работника (например, патриотизм), согласно данным одного исследования, могут повышать производительность труда и снижать ее, согласно другому.

В-третьих, существенный недостаток всех проанализированных эмпирических исследований по тематике диссертации заключается в том, что авторы ограничиваются фиксацией различий в структуре мотивации продуктивных и непродуктивных работников, но не приводят нормативы тестов, позволяющие прогнозировать трудовое поведение. Сам факт таких различий еще не дает практических оснований для подбора и расстановки персонала на основе мотивационных характеристик. В каждом случае встает вопрос, какой норматив (или систему нормативов) использовать при тестировании соискателей. И насколько этот норматив позволяет статистически значимо спрогнозировать результативность труда работника. Ни один из авторов в своих публикациях не дает ответ на этот вопрос.

В-четвертых, даже если мотивационный критерий (норматив) для прогнозирования трудового поведения определен, открытым остается вопрос, какова разница в результативности труда тех работников, которые соответствуют этому критерию, и тех, кто не соответствует? Ответ на этот вопрос позволит понять, стоит ли вообще заниматься анализом мотивации соискателей на этапе подбора и расстановки.

В третьей главе **«Методика исследования вопроса влияния структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда»** сформулированы основные положения программы исследования.

Анализ эмпирических данных включал в себя три блока переменных:

1. Условия труда;

2. Структура трудовой мотивации работников;
3. Результативность труда работников.

Под *условиями труда* в настоящей диссертационной работе понимались принципиальные характеристики работы, определяющие содержание и способ выполнения своих функциональных обязанностей группой работников. К таким принципиальным характеристикам работы на этапе программирования исследования были отнесены следующие условия труда:

1. Действующая система стимулирования для данной группы работников.
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 (опыт работы, специальное образование и т.д.)
9. До какой степени организация допускает в работнике «человека».
10. До какой степени организация «открыта» для работника.

В процессе исследования этот список был уточнен.

*Структуру трудовой мотивации* работника в настоящем исследовании мы понимаем, как структурный элемент самосознания работника, совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, определяющим ее общую направленность. Иными словами, мы рассматриваем структуру мотивации работника (личности), как двухуровневую конструкцию, на первом уровне (периферии) которой находится совокупность конкретных мотивов, связанных с внешними стимулами. На втором, более глубоком уровне находятся смыслообразующие мотивы, представляющие собой устойчивые ориентации человека, отражающие его мировоззрение и во многом обусловленные трудовым воспитанием. Этот уровень составляет мотивационное ядро, которое во многом обуславливает периферию. С точки зрения прогнозирования трудового поведения в центре нашего внимания находятся именно ядерные (смыслообразующие) мотивы, потому что именно они детерминируют общую направленность человека в работе и устойчивые образцы поведения.

Структура трудовой мотивации работников для дальнейшего анализа фиксировалась на основании теста «Мотайп», реализующего типологическую модель В.И.Герчикова и позволяющего определить степень выраженности (индекс) каждого из пяти базовых типов мотивации – «инструментальной», «профессиональной», «патриотической», «хозяйской» и «избегательной» («люмпенизированной») – в трудовой мотивации оцениваемых сотрудников. Выявляемые с помощью данного теста типы обладают следующими особенностями:

- **Инструментальный тип.** Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.

Доминирующие мотивы: заработок, достижение (ощущение количественно измеримого результата собственного труда). Ориентация: преимущественно за пределами самой работы (семья, хобби, образование и т.д.).

- **Профессиональный тип.** Работник этого 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. Предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии.

Доминирующие мотивы: содержание труда, самосовершенствование, творчество и разнообразие, признание (собственной уникальности и квалификации). Ориентация: на саму работу.

- **Патриотический тип.** Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Именно такой работник способен «загореться» перспективной стратегией, выдвинутой руководством, и будет работать с полной отдачей, способствуя воплощению этой стратегии, не настаивая при этом на высокой оплате или интересности работы. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.



Основные мотивы: взаимоотношения в коллективе, отношения с начальством, причастность к команде и общему делу, признание (заслуг перед коллективом). Ориентация: скорее не на саму работу, а на отношения в коллективе.

• **Хозяинский тип.** Выражается в добровольном принятии работником на себя полной личной 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 (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их.

Основные мотивы: самостоятельность, автономность, достижение результата, часто власть и влияние (ради дела). Ориентация: на саму работу.

• **Избегательный тип.** Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он 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. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим.

Зато он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегающей мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

Основные мотивы: сохранение сил и здоровья, избегание ответственности, следование традициям, часто власть и статус (ради «выгодного» положения в организации). Ориентация: исключительно за пределами самой работы (семья, хобби и т.д.).

[Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда №2 2005, с. 53-62]

Под *результативностью труда* в настоящем диссертационном исследовании мы понимаем реально наблюдаемые показатели трудового поведения работника,

отражающие то, как работник справляется со своими функциональными обязанностями в сравнении с другими работниками на аналогичных рабочих местах. Для оценки результативности труда в настоящей работе использовался метод экспертных оценок (в качестве экспертов выступали непосредственные руководители обследуемых работников) и анализ внутренней отчетности предприятий там, где соответствующие данные были доступны.

Для реализации цели исследования сформулированы следующие **гипотезы**:

**Гипотеза 1:** *структура трудовой мотивации будет ведущим фактором, определяющим результативность труда работников современных российских организаций.* Фактически эта гипотеза сводится к проверке критериальной валидности теста «Мотайп», где критерием выступает результативность труда. Соответственно, рабочие (выводные) гипотезы сформулированы следующим образом:

1.1. *Внутри однородной по условиям труда группы работников будет обнаружена статистически значимая связь между одним или несколькими индексами, показывающими степень выраженности каждого типа мотивации (измеренных с помощью теста «Мотайп»), с одной стороны, и результативностью труда, с другой.* Поскольку предварительные исследования (А.В.Ребров, 2004) показали, что не всегда можно заранее спрогнозировать, какой из индексов на практике покажет связь с результативностью труда, проверялись гипотезы о связи всех индексов, полученных на основе различных шкал теста, с наблюдаемым трудовым поведением.

1.2. *Структура мотивации, измеренная с помощью теста «Мотайп», окажется более эффективным предиктором результативности труда, чем стаж работы, уровень образования и социально-демографические характеристики работника (пол и возраст).* Эта гипотеза предполагает, что между стажем, образованием и социально демографическими характеристиками, с одной стороны, и результативностью труда, с другой, не будет статистически значимой связи, либо эта связь будет статистически менее значима, чем связь с мотивационными характеристиками работника.

**Гипотеза 2:** *Специфичные условия труда (см. список на стр. 15) оказывают значимое влияние на то, какой именно тип мотивации (степень выраженности которого измерена с помощью соответствующего индекса) взаимосвязан с результативностью труда.* Иными словами, мы предполагаем, что в сопоставимых условиях труда будут возникать одинаковые связи структуры мотивации работников с

их результативностью (то есть результативность будут предсказывать одни и те же шкалы теста).

**Анализ** собранных данных осуществлялся в четыре основных этапа:

1. На первом этапе для проверки критериальной валидности теста «Мотайп» анализ проводился отдельно в каждой группе работников с гомогенными условиями труда (внутри отдельно взятого кейса). Первый этап состоял из нескольких шагов:

1.1. **Анализ связи результативности труда с каждым из типов мотивации (измеренных на основе пяти шкал теста «Мотайп») по отдельности.** Сначала мы преобразовали исходные порядковые шкалы в номинальные. Это было сделано по двум причинам. Во-первых, в силу особенностей выборки результативность труда была изначально в большинстве кейсов замерена (оценена экспертами), как номинальная переменная (высокая / низкая). Чтобы использовать единые методы анализа в оставшихся кейсах количественные оценки тоже были переведены в номинальные. Во-вторых, небольшие размеры выборок (около 30 человек в каждом кейсе) подтолкнули к тому, чтобы перевести порядковые шкалы теста «Мотайп» в номинальные (высокая / низкая выраженность данного типа мотивации). Мы предполагали, что на таких небольших выборках и при получившейся точности измерения непараметрические методы анализа позволят уловить связи, которые ускользнут, например, при использовании коэффициента корреляции. В результате в каждом кейсе были получены пять таблиц сопряженности (по количеству типов мотивации) размерностью 2x2. Степень связи между результативностью труда и каждой из шкал мотивационного теста проверялась по критерию  $\chi^2$  Пирсона (уровень значимости  $\alpha \leq 0,05$ ). В результате отдельно взятые типы мотивации показали статистически значимую связь с результативностью труда только в двух кейсах, в которых количество единиц измерения (респондентов) было более 40.

1.2. **Анализ связи результативности труда с несколькими типами мотивации.** Поскольку из предшествующих исследований (например, И.Г.Кокурина, 1990, В.В.Щербина, Л.Б.Садовникова, 1989) мы знаем, что результативность труда чаще всего обусловлена не одной, а сочетанием нескольких переменных тестового опросника, мы продолжили анализ. Для этого мы ввели новые дихотомические переменные, отражающие степень выраженности сразу двух или трех типов мотивации (например, работники, одновременно мотивированные инструментально и профессионально / все остальные работники). Всего в каждом кейсе получилось 20 возможных

сочетаний. Связь получившихся новых переменных с результативностью труда также проверялась по критерию  $\chi^2$  Пирсона. Примечательно, что в каждом кейсе на этом шаге анализа обнаружилось сочетание шкал теста «Мотайп», показывающее статистически значимую связь с результативностью труда. Также примечательно, что в каждом кейсе такое сочетание было единственным статистически значимым из 20 возможных. Статистически значимые сочетания были названы *предпочтительной структурой трудовой мотивации* (ПСТМ) для данного рабочего места.

- 1.3. **Анализ связи результативности труда со стажем, образованием и социально-демографическими характеристиками работников.** Проверка второй рабочей гипотезы (п. 1.2, стр. 1) осуществлялась по аналогии с первым шагом анализа (см. выше). Рабочая гипотеза 1.2 не опровергнута для всех кейсов.
2. Вторым этапом анализа было **соотнесение выявленных ПСТМ с условиями труда** (проверка гипотезы №2), в которых получены соответствующие результаты. Для этого использовались качественные методы исследования:
  - I. Сгруппировать кейсы, в которых на результативность труда оказывают влияние (отдельно отрицательное и отдельно положительное) одни и те же типы мотивации.
  - II. Определить, какие именно условия труда объединяют эти кейсы и отличают их от всех остальных.
  - III. Произвести попытку рационально обосновать предположительную связь между условиями труда и структурой мотивации работника.
  - IV. Соотнести полученные выводы с теоретическими рекомендациями В.И.Герчикова.
  - V. Провести дополнительную оценку точности и достоверности полученных выводов и интерпретаций с привлечением экспертов из обследуемой организации.
3. Сопоставление пороговых значений мотивационного теста, выявленных в различных кейсах: **определение либо универсальных пороговых значений, либо ситуационных в зависимости от условий труда.**
4. Следующий шаг являлся дополнительным и выполнялся только в тех кейсах, где удалось достаточно точно и обоснованно количественно измерить результативность труда респондентов. Он заключался в следующем: **оценить различия в результативности труда между группами работников с полярной мотивацией.**

В четвертой главе **«Результаты исследования вопроса влияния структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда»** приведены результаты проделанной работы.

Исследование проведено в период с 2004 по 2007 годы на 10 предприятиях различных отраслей народного хозяйства, характеризующихся широкой географией. Как уже было упомянуто выше, для анализа из общего массива было отобрано 410 анкет, которые были разделены на 12 кейсов. Каждый кейс включает в себя количественные данные о структуре мотивации и результативности труда группы работников, численностью от 23 до 81 человек (в среднем - 34), занятых на однотипных рабочих местах в одной организации, а также качественное описание условий труда этой группы. Все кейсы для анализа были разделены на три группы:

- Рабочие (всего 243 респондента в 6 кейсах). В эту группу вошли промышленные рабочие в таких отраслях, как стекольное производство, производство стройматериалов, производство в сфере высоких технологий, строительные рабочие и сельскохозяйственные рабочие (механизаторы).
- Торговый персонал (всего 80 человек в 3 кейсах). В эту группу вошли специалисты по продажам и торговые представители занятые в сфере продаж продуктов питания, косметических товаров и туристических услуг.
- Руководители и специалисты, осуществляющие функциональное руководство (всего 87 человек в 3 кейсах). В эту группу вошли респонденты, занятые в таких отраслях, как сельское хозяйство, машиностроение и электроэнергетика.

Первый вывод исследования основывается на том, что во всех кейсах без исключения обнаружено устойчивое и статистически значимое влияние уже сформировавшейся структуры мотивации работников на результативность их труда. В результате мы пришли к заключению, что структура мотивации работника всегда оказывает влияние на результативность его труда, если рабочее место характеризуется определенным фиксированным набором свойств. Иными словами, любое рабочее место предъявляет вполне определенные требования к работнику в виде предпочтительной структуры трудовой мотивации.

В качестве *основного результата исследования* выявлены принципиальные характеристики рабочего места, задающие предпочтительные или нежелательные мотивационные типы в каждом конкретном случае (см. таблицу 1), а также пороговые значения по шкалам мотивационного теста, позволяющие прогнозировать трудовое поведение.

**Таблица 1. Методические рекомендации для подбора и расстановки персонала на основе структуры трудовой мотивации**

Характеристики рабочего места (условия труда)	Тип мотивации, определяющий результативность труда	Влияние на результативность	Нормативы теста для прогнозирования результативности
<b>Рабочие</b>			
Зарплата не зависит от усилий работника (например, окладная система)	Инструментальный	Отрицательное	0,40-0,45
Работа требует высокой квалификации, длительной специальной подготовки и опыта	Профессиональный	Положительное	0,20-0,24
Планирование работ осуществляет руководитель, большая часть работы связана с выполнением заданий от начальника	Патриотический	Положительное	0,17-0,21
Дефицит контроля и регулярной оценки результативности труда	Хозяйский	Положительное	0,10-0,11
Не монотонная работа, требующая от работника проявления активности и самостоятельности	Избегательный	Отрицательное	0,24-0,30
Высокий уровень монотонности, низкие нормы выработки, вопиюще низкая зарплата		Не сказывается	--
<b>Торговый персонал</b>			
Большая переменная часть заработка зависит от количественно измеримого индивидуального результата	Инструментальный	Положительное	0,21-0,24
Предельно автономная организация труда	Патриотический	Отрицательное	0,25-0,29
Любая работа, имеющая элемент активных продаж	Избегательный	Отрицательное	0,15-0,17
Преимущественно пассивная отработка обращений клиентов		Не сказывается	--
<b>Руководители и специалисты, осуществляющие функциональное руководство</b>			
Работа в команде, все решения согласуются с руководством	Патриотический	Положительное	0,19-0,21
Автономная организация труда, полагаться можно только на себя		Отрицательное	0,32-0,36
Наличие бюджета на функцию или подразделение, самостоятельное распоряжение средствами в рамках бюджета	Хозяйский	Положительное	0,17
Отсутствие бюджета, использование ресурсов всегда согласовывается с вышестоящим руководителем		Отрицательное	0,12
Необходимость совершать активные действия, самостоятельно принимать решения	Избегательный	Отрицательное	0,11-0,13
Решения диктует внешняя среда, компонент активности работника минимален		Не сказывается	--

Последним этапом исследования стало сопоставление количественно измеримых показателей результативности труда в группах работников с предпочтительной и нежелательной для данного рабочего места структурой мотивации.

В результате мы обнаружили, что *работники, имеющие предпочтительные для рабочего места особенности структуры мотивации, в среднем имеют показатели результативности труда на 20-25% выше, чем их коллеги без соответствующих особенностей в структуре мотивации.* Соответственно, это и есть та дельта в производительности труда, которую могут выиграть современные российские предприятия, учитывая при найме работников особенностей их структуры мотивации.

В **заключении** автором подводятся итоги исследования и формулируются задачи для дальнейшего развития полученных результатов. Несмотря на то, что настоящее исследование во многом пролило свет на основные закономерности влияния структуры трудовой мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда, проделанная работа является лишь первым шагом. Для дальнейшего развития теоретической и методической базы прогнозирования трудового поведения на основе структуры мотивации работника представляется целесообразным решение следующих задач:

1. *Исследование механизмов влияния структуры мотивации работников на другие показатели трудового поведения.* Наибольший интерес для практиков в этой сфере представляют такие показатели, как текучесть кадров, готовность уволиться или «приживаемость» нового работника на определенном рабочем месте. Проведенное в рамках данной диссертационной работы исследование вскользь затронуло этот вопрос, показав, что такая связь тоже вполне возможна. Однако серьезное изучение этой темы требует отдельного исследования. Даже первичных материалов данного проекта недостаточно для анализа поставленного вопроса, так как мы не изучали механизмы деформации или подстраивания мотивационного профиля работника при адаптации к новому рабочему месту. А без учета этого существенного фактора анализ связи мотивации со стажем работы в организации будет явно неполным.

2. *Развитие и дополнение полученных результатов в тех же группах работников.* У нас есть все основания предполагать, что проведенное исследование вскрыло многие основные закономерности влияния структуры мотивации работников в трех обследованных группах работников на результативность их труда. Однако мы понимаем, что собранных кейсов явно недостаточно, чтобы сформулировать исчерпывающий перечень факторов, влияющих на связь мотивации работников с их трудовым поведением. Дополнительные исследования по той же методологии в тех же профессиональных группах непременно позволят обнаружить и другие принципиальные характеристики рабочего места, задающие предпочтительную

структуру мотивации работников, а также уточнить и более обоснованно объяснить уже обнаруженные закономерности.

3. *Провести аналогичное исследование в других группах работников.* Самой крупной профессиональной группой, не вошедшей в настоящее исследование, очевидно, являются специалисты на работе функционального характера (бухгалтеры, программисты, аналитики и т.д.). Несомненно, что эта группа требует отдельного изучения. Кроме того, для дальнейшего развития результатов, скорее всего, целесообразно будет детализировать и разбивать на подгруппы уже изученные в первом приближении группы работников (например, разделить руководителей на первых лиц, функциональных топ менеджеров, руководителей бизнес подразделений с четко измеримым результатом, низших линейных руководителей и т.д.).

4. *Дальнейшее разделение устойчивых по жизни и спровоцированных текущей ситуацией особенностей структуры мотивации работника.* В настоящей работе уже сделан принципиальный шаг в этом направлении. Отделены смыслообразующие мотивы от мотивов-стимулов. Однако проведенное исследование показало, что даже модели, которые, казалось бы, базируются исключительно на смыслообразующих мотивах, все равно подвержены искажениям и влиянию внешних факторов. Так в одном из кейсов задержки зарплаты существенно повышают степень выраженности инструментальной мотивации у рабочих производственного предприятия. Для более точного и обоснованного прогнозирования трудового поведения необходимо научиться отделять устойчивые по жизни структуры мотивации работника от сформированных под давлением ситуации временных мотивов.

**Основные положения диссертации отражены в четырех научных публикациях общим объемом 2,2 п.л.**

***Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ:***

1. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации на результативность труда работников различных профессий // Социологические исследования №5, 2008, с. 74-84. – 0,9 п.л.

***Другие работы, опубликованные автором по теме диссертации:***

2. Ребров А.В. Об опасностях использования личностных опросников для подбора персонала // Менеджмент и кадры №8, 2004, с. 18-21. – 0,3 п.л.



3. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работника на эффективность труда: постановка проблемы // «Современный менеджмент: вопросы теории и практики», М.: Лица, 2007, с. 124-129. – 0,6 п.л.

4. Ребров А.В. Как организации вступают в диалог с обществом и со своими сотрудниками через миссию // Материалы Третьего Международного Форума «Эффективная коммуникация: практика и методология», М.: ООО «ИПЦ «МАСКА», 2007, с. 43-48. – 0,4 п.л.

Лицензия ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.  
Подписано в печать \_\_ февраля 2009 г. Формат 60x84/16  
Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. \_\_\_\_.  
Тираж 100 экз. Заказ №  
Типография издательства ГУ-ВШЭ  
125319, г. Москва, Кочновский пр-д., д. 3