



Типологическая модель мотивации (по В.И.Герчикову)

Типологическая модель имеет ряд существенных отличий от других структурных моделей мотивации:

- 1 Она основана не на меняющихся от обеда к ужину потребностях человека, а на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах.
- 2 Модель разработана для решения управленческих, а не психологических задач. То есть она отвечает на вопрос, как добиться от работника нужного для организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным.

Типологическая модель (рис. 1) строится на пересечении двух осей — мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания.

Под **мотивацией достижения** понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд.

Под **мотивацией избегания** — стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

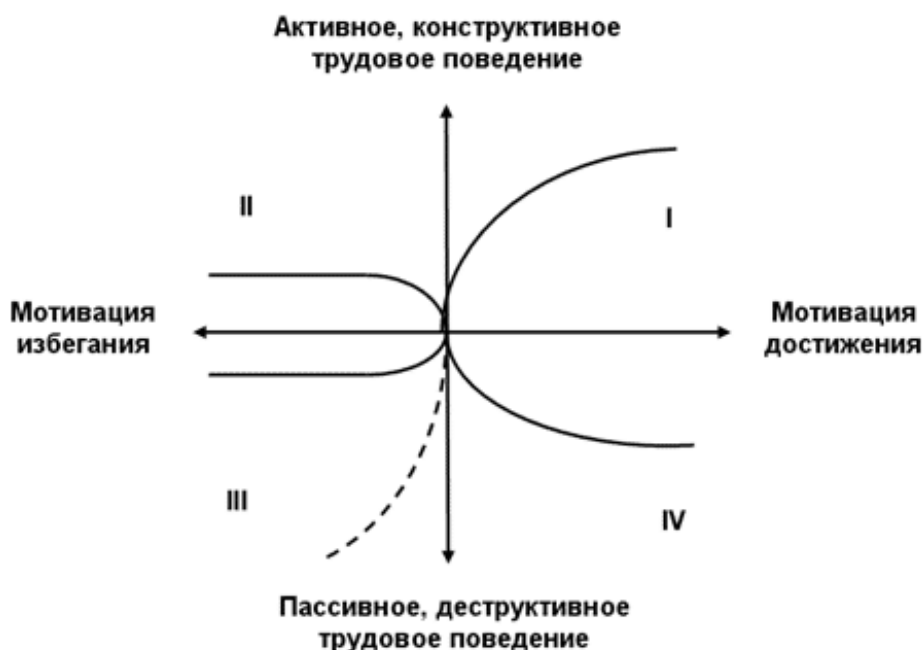


Рис. 1. Базовая модель трудовой мотивации



Особенности связи мотивации и трудового поведения

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избегательной мотивацией принципиально ограничен: 1) заданием (нормативной величиной), 2) возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегательным типом мотивации и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако, до разрушения организации дело скорее всего не дойдет.

Типы трудовой мотивации (Типология Калашникова А.В. на основе типологии Герчикова В. И.)

Качество персонала (а через него качество организации) можно оценить через степень достижительной мотивации - внутренней устремленности сотрудников ко все более высоким результатам через повышение квалификации, инновационность, производительность. Такой тип мотивации чаще бывает врожденным, реже его можно воспитать, привить. Носителями такого стиля мотивации не могут быть все сотрудники и в каждой организации по-своему должна быть найдена определенная доля наличия их на соответствующих должностях.

Речь идет о внутренней мотивации, то есть изначально присущей конкретной личности в отличие от внешней, которая идет в виде стимулов со стороны руководства.

В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания:

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. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

Включает **Коммерческий тип** - они приходят в организацию только для заработка. Их не очень интересует содержание труда, его условия и они используют любые методы достижения своих целей.

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. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относятся с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

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. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях. Ценят постоянство работы в одних и тех же организации и коллективе.

Хозяйский тип. 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. Работник с преобладанием хозяйской мотивации — вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять - он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью. Прирожденные руководители, берущие на себя ответственность за результат своего подразделения. Ценность - достижение результата.



Избегательная. 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. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя и «халяву». **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 избегательной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

Что можно делать, зная особенности мотивации персонала?

Стимулирование

Прежде всего, как это и замышлялось при разработке типологической концепции, можно обоснованно выбирать наиболее действенные для этих групп виды и формы стимулирования труда (см. табл. 1).

Таблица 1. Стимулирование работников с разными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	применимы в денежной форме	запрещены	применимы в знаковой форме	запрещены	базовые
Денежные	базовые	применимы	нейтральные	применимы	нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	применимы в денежной форме	применимы при целевой договорённости	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договорённости	базовые
Моральные	запрещены	применимы	базовые	нейтральные	нейтральные
Патернализм	запрещен	запрещен	применим	запрещен	базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	нейтральные	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Карьера, развитие	применимы	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Участие в совладении и управлении	нейтральные	применимы	применимы	базовые	запрещены



Оплата труда

Во-вторых, и это также предполагалось при разработке типологической модели, для различных мотивационных типов наиболее эффективными (обладающими наибольшей стимулирующей силой) являются разные формы организации заработной платы (табл. 2).

Таблица 2. Оплата труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных)
Профессиональная	Повременная (оклад, тариф), основанная на учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	С не очень большой переменной частью заработка, основанной на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или руководимой им команды (группы, бригады)
Избегательная	Повременная, с зависимостью зарплаты от затрат труда (с учетом переработок времени), плюс премии по общим результатам работы подразделения и/или всего предприятия



Формирование кадрового состава

Знание структуры трудовой мотивации позволяет не только стимулировать, но и целенаправленно осуществлять найм, расстановку и внутрифирменные перемещения сотрудников. (см. табл. 3). Нижеследующие рекомендации разработаны на основе наших собственных исследований и проектов.

Таблица 3. Предпочтительные типы мотивации при наборе и расстановке персонала

Характеристики рабочего места (условия труда)	Тип мотивации, определяющий результативность труда	Влияние на результативность
Руководители и специалисты, осуществляющие функциональное руководство		
Работа в команде, все решения согласуются с руководством	патриотический	положительное
Автономная организация труда, полагаться можно только на себя		отрицательное
Наличие бюджета на функцию или подразделение, самостоятельное распоряжение средствами в рамках бюджета	хозяйский	положительное
Отсутствие бюджета, использование ресурсов всегда согласовывается с вышестоящим руководителем		отрицательное
Необходимость совершать активные действия, самостоятельно принимать решения	избегательный	отрицательное
Решения диктует внешняя среда, компонент активности работника минимален		не сказывается
Торговый персонал		
Большая переменная часть заработка зависит от количественно измеримого индивидуального результата	инструментальный	положительное
Предельно автономная организация труда	патриотический	отрицательное
Любая работа, имеющая элемент активных продаж	избегательный	отрицательное
Преимущественно пассивная отработка обращений клиентов		не сказывается
Рабочие		
Зарплата не зависит от усилий работника (например, окладная система)	инструментальный	отрицательное
Работа требует высокой квалификации, длительной специальной подготовки и опыта	профессиональный	положительное
Планирование работ осуществляет руководитель, большая часть работы связана с выполнением заданий от начальника	патриотический	положительное
Дефицит контроля и регулярной оценки результативности труда	хозяйский	положительное
Не монотонная работа, требующая от работника проявления активности и самостоятельности	избегательный	отрицательное
Высокий уровень монотонности, низкие нормы выработки, вопиюще низкая зарплата		не сказывается



Выигрыш компании при корректных подборе и расстановке персонала с учетом мотивации составляет $\approx 25\%$ производительности труда.

Организация труда

В блоке организации труда знание мотивационной структуры персонала помогает лучше решать три группы вопросов:

- 1 формирование рабочих команд
- 2 оценка вероятности и направлений перестройки «под себя» занимаемых рабочих мест различными работниками компании
- 3 оценка вероятности соблюдения корпоративных правил трудовой и исполнительской дисциплины.

Таблица 4. Ожидаемое трудовое поведение работников с различными типами мотивации

Типы мотивации	Ожидаемое трудовое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
Инструментальная	нейтральное	только при особом стимулировании	средняя
Профессиональная	расширение	высокая	средняя, со срывами*
Патриотическая	расширение	высокая	высокая
Хозяйская	стремление к системной законченности**	высокая в пределах работы/функции	средняя
Избегательная	сужение	отсутствует	средняя или низкая

* Работник с развитым профессиональным типом мотивации отличается стремлением к высокому качеству результатов, в том числе и с возможным ущербом для сроков выполнения работы или для таких ее характеристик, которые он считает не очень важными с профессиональной точки зрения.

** Работник с развитым хозяйским типом мотивации чаще всего стремится так перестроить набор исполняемых функций, чтобы по максимуму уменьшить свою зависимость от работы других, не подчиненных ему людей и получить желаемую свободу действий.



Обучение и развитие

В данном блоке знание мотивационной структуры помогает лучше решать две группы вопросов:

- 1 Оценка карьерных ориентаций различных групп персонала, разработка и организация выполнения индивидуальных планов карьерного развития в соответствии с личными намерениями работников и целями компании.
- 2 Выбор форм и видов обучения и повышения квалификации персонала

Таблица 5. Обучение и развитие работников с различными типами мотивации

Типы мотивации	Карьерные ориентации		Отношение к обучению
	Ради дела	Ради власти	
Инструментальная	средние	средние	нейтральное или пассивно негативное*
Профессиональная	высокие	отсутствуют	активное, позитивное
Патриотическая	низкие	низкие	позитивное
Хозяйская	средние или высокие	низкие	нейтрально негативное
Избегательная	отсутствуют	средние или высокие	активно негативное

* Работник с преобладанием инструментальной мотивации чаще всего не хочет тратить время на обучение, предлагаемое ему службой персонала компании. Вот типичное для таких людей рассуждение: «У меня нет времени на вашу учебу – мне нужно зарабатывать. И не соблазняйте тем, что после обучения моя зарплата вырастет, – когда еще это произойдет, да и произойдет ли вообще!»

Коммуникации

В блоке коммуникаций между руководством компании и остальным персоналом знание особенностей трудовых мотиваций позволяет лучше высветить проблематику взаимоотношений в коллективе и лидерских данных людей, пока еще не проявивших себя в этом отношении. одной извилиной, а ко мне каждые полчаса бега

Таблица 6. Ожидаемые лидерские данные и отношения с коллегами у работников с различными типами мотивации

Типы мотивации	Лидерские данные	Отношения с другими работниками
Инструментальная	низкие, средние	нейтральные, напряженные*
Профессиональная	средние	доброжелательные или нейтральные, реже – напряженные**
Патриотическая	высокие, средние	хорошие
Хозяйская	высокие	нейтральные
Избегательная	крайне низкие	замечательные

* Напряженность может вызываться завистью к высоким заработкам такого работника и его вполне оправданной реакцией на такое отношение.

** Здесь напряженность в отношениях может вызываться тем, что работник с профессиональным типом предъявляет к окружающим такие же высокие требования, как к себе, и раздражается, когда окружающие этим требованиям не соответствуют: «... Сами не хотят пошевелить ни одной извилиной, а ко мне каждые полчаса бегают!»



Если стимулирование, направленное на персонал (внешняя мотивация), не учитывает существенные различия между вышеописанными пятью типами, то оно где-то попадает в цель, где-то бьет мимо нее, где-то ей противоречит.

Задача управления состоит в таком воздействии стимулами на потребности, которое бы вызывало целесообразное для организации трудовое законодательство. Посредством стимулирования достигается соединения личных потребностей и интересов и целей организации. Но для такого соединения необходимо не только соответствие стимулирования целям организации, но и совмещение системы стимулов со структурой потребностей. Иначе говоря, между стимулом и ожидаемым действием стоит третье звено - восприятие индивидуумом каждого стимула через **структуру своих потребностей**. Стимул должен быть рассчитан не только на индивидуальные потребности работника, но и на восприятие его группой, в том числе и через систему взаимоотношений внутри нее.