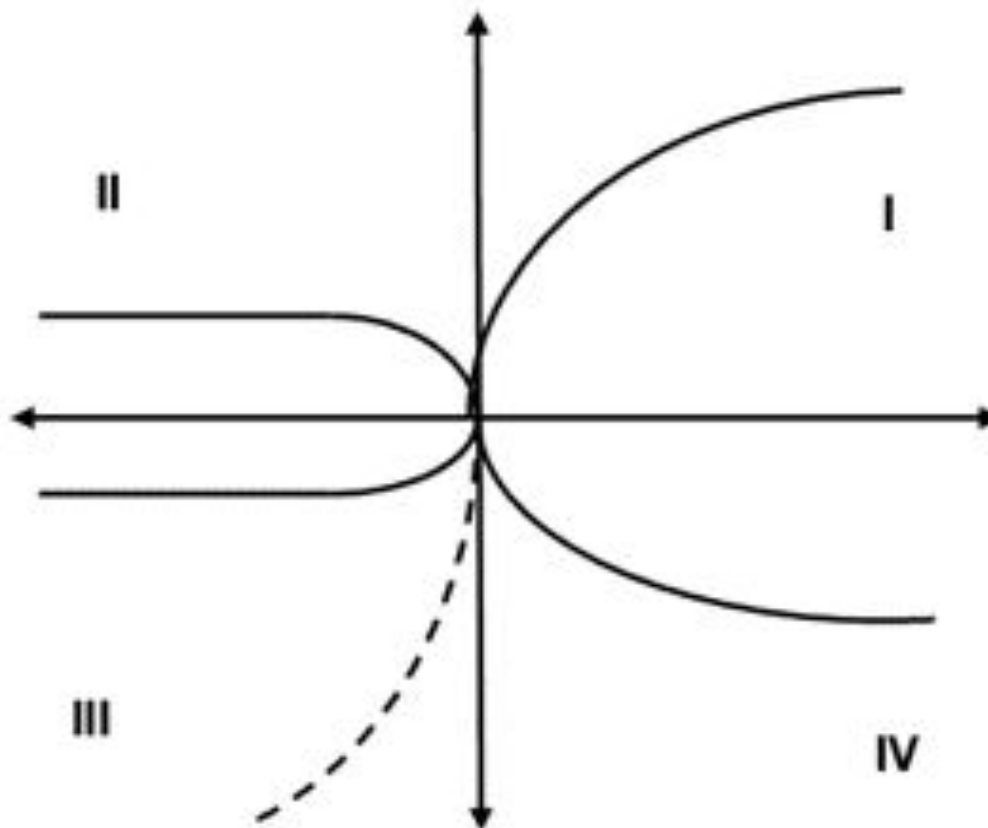


Типологическая модель по Герчикову:

- * **Типологическая модель** строится на пересечении двух осей — **мотивации и трудового поведения**
- * **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

**Активное, конструктивное
трудовое поведение**

**Мотивация
избегания**



**Мотивация
достижения**

**Пассивное, деструктивное
трудовое поведение**

Рис. 1. Базовая модель трудовой мотивации

Типологическая модель по Герчикову:

- * **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

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

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

Позитивно отнесется, например, к предложению **поработать в худших условиях**: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда

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
- * Предпочитают самостоятельность в работе и отличаются **развитым профессиональным достоинством**
- * К руководителю чаще всего относится 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

ХОЗЯЙСКИЙ ТИП

. Выражается в добровольном принятии работником на себя **полной ответственности за выполняемую работу**

- * Работник 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**

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
- * 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 **уравнительность** 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?

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 договоренности	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договоренности	базовые
Моральные	запрещены	применимы	базовые	нейтральные	нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	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

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

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		положительное
Автономная организация труда, полагаться можно только на себя	патриотический	отрицательное
Наличие бюджета на функцию или подразделение, самостоятельное распоряжение средствами в рамках бюджета		положительное
	хозяйский	
Отсутствие бюджета, использование ресурсов всегда согласовывается с вышестоящим руководителем		отрицательное
Необходимость совершать активные действия, самостоятельно принимать решения		отрицательное
	избегательный	
Решения диктует внешняя среда, компонент активности работника минимален		не сказывается

Характеристики рабочего места (условия труда)	Тип мотива ции, определ яющий результ ативнос ть труда	Влияние на результативность
---	--	-----------------------------

**Руководители и специалисты, осуществляющие функциональное руководство
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

отрицательное

Организация труда

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

Обучение и развитие

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

Коммуникации

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



* Спасибо за внимание!