

ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ В.И. ГЕРЧИКОВА

Леонова Галина

МОДЕЛЬ УЧИТЫВАЕТ ОТЕЧЕСТВЕННУЮ СПЕЦИФИКУ И МНОГОКРАТНО ОТРАБОТАНА НА ДЕСЯТКАХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

- Она основана не на меняющихся от обеда к ужину потребностях человека, а на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах.
- 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 СТРОИТСЯ НА ПЕРЕСЕЧЕНИИ ДВУХ ОСЕЙ – МОТИВАЦИИ И ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

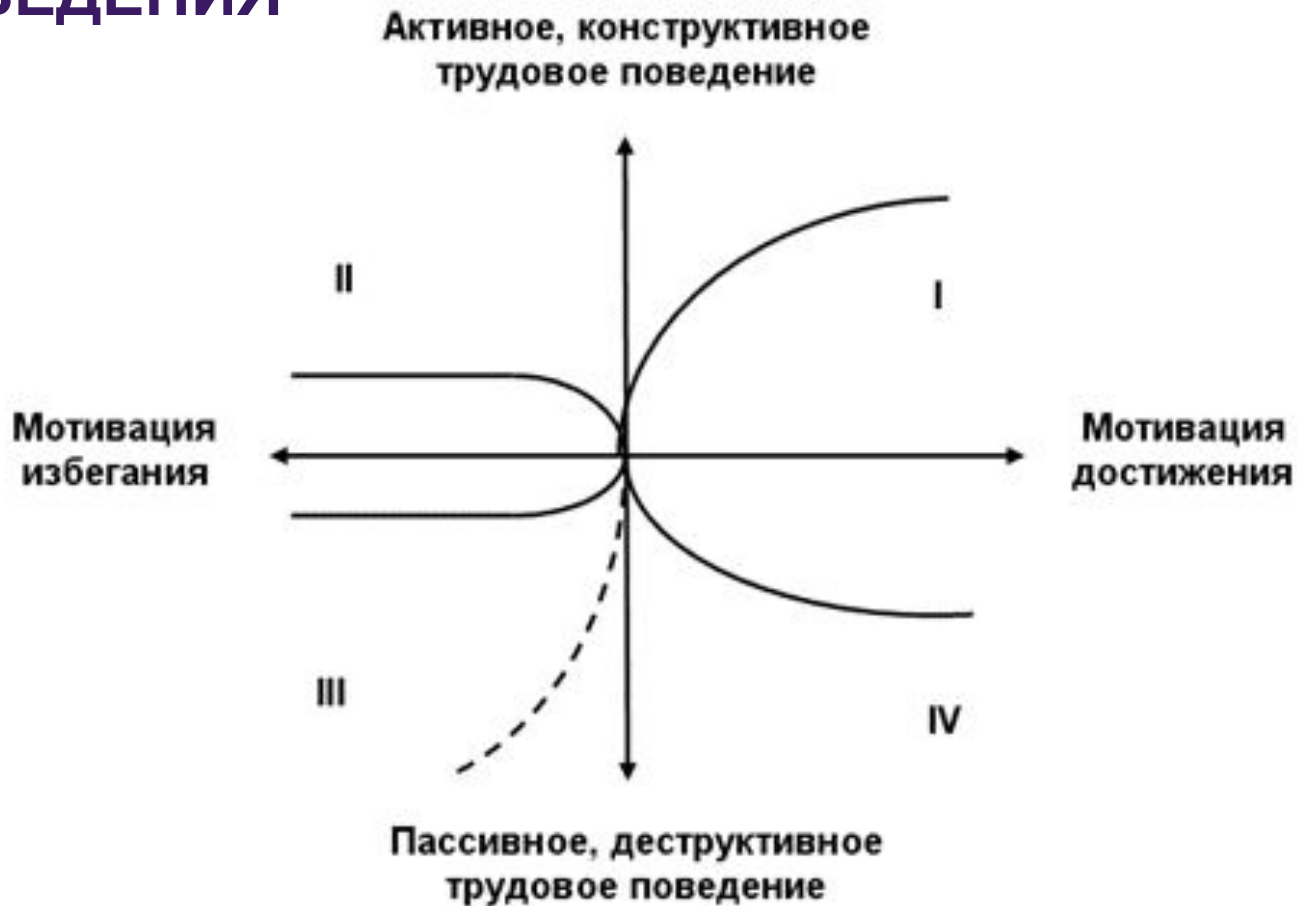


Рис. 1. Базовая модель трудовой мотивации

ТИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

- Инструментальный тип.
- Профессиональный тип.
- Патриотический тип.
- Хозяйский тип.
- Избегательная.

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

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 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

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

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

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

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.

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

МОДЕЛЬ В.И.

ГЕРЧИКОВА

НА ПРАКТИКЕ

- Компания «Проект «Деловые»» обладает широкой статистической базой использования официальной версии теста Moture, включающей в себя результаты анкетирования более 2000 человек более чем в 30 организациях различных отраслей. Статистическая база позволяет не только проводить сравнение с рынком труда и отдельным категориям и группам персонала, но и осуществлять более серьезные исследования о связи структуры мотивации персонала с реальным трудовым поведением (производительность, лояльность, вовлеченность). Например, исследования показывают, что различия в эффективности двух работников с сильно различающейся структурой мотивации в среднем составляют 20-25%.