

Типы трудовой мотивации

Типы мотивации	Характеристика		Функции	Инициатива	Дисциплина	Карьерные ориентации		Отношение к обучению	Лидерские данные	Отношения с другими работниками
						Ради дела	Ради власти			
Инструментальный	<ul style="list-style-type: none"> максимизация цены — величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд; возможность "заработать" получаемые деньги (достаточно точно рассчитанную ожидаемую работником сумму), а не получить их в качестве спонтанной прибавки благодаря щедрости руководителя; развитие социального достоинства. 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.	Исполнитель работ с четко измеримым результатом. Исполнитель на простых работах	Нейтральное	Только при особом стимулировании	Средняя	Средние	Средние	Нейтральное или пассивно негативное	Низкие, средние	Нейтральные, напряженные
Профессиональный	<ul style="list-style-type: none"> на разнообразие, увлекательность, творческий характер работы; возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам; профессиональное совершенствование. Сотрудники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом компании, а его профессиональные интересы перемещаются за пределы организации — в рамки профессионального сообщества.	Специалист на работе функционального характера	Расширение	Высокая	Средняя, со срывами	Высокие	Отсутствуют	Активное, позитивное	Средние	Доброжелательные или нейтральные, реже - напряженные
Патриотический	Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Они отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание их участия в общих достижениях.		Расширение	Высокая	Высокая	Низкие	Низкие	Позитивное	Высокие, средние	Хорошие
Хозяйский	добровольно принята на себя полная личная ответственность за выполняемую работу; <ul style="list-style-type: none"> стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету); непринять контроль. Этот тип мотивации характерен, прежде всего, для людей, занятых предпринимательской деятельностью. Работник с преобладанием хозяйской мотивации считается наиболее эффективным при соотношении вложенных в него затрат и результатов его труда. Однако им довольно трудно управлять из-за его стремления к максимальной самостоятельности.	Исполнитель на автономной работе, Высший управленческий	Стремление к системной законченности	Высокая в пределах работы, функции	Средняя, со срывами	Средние или высокие	Низкие	Нейтральное или негативное	Высокие	Нейтральные
Избегательный	Такие есть работники с мотивацией избегания, которых отличает: <ul style="list-style-type: none"> стремление минимизировать свои трудовые усилия; низкая цена рабочей силы (квалификация, ответственность, активность); расчет на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя. Несмотря на указанные негативные качества, такой тип работника удобен и нужен, поскольку он: <ul style="list-style-type: none"> может работать там, где не согласится трудиться люди с мотивацией достижения; согласен на достаточно низкий заработок в том случае, если никто из его коллег не получает существенно больше него; является оправданием административного стиля руководства, т. к. нуждается в постоянном контроле. Таким образом, мотивация избегания характеризуется определенным перечнем проявляемых мотивов: <ul style="list-style-type: none"> низкая ответственность; малые трудовые усилия; привычки; страх; гарантированный заработок; желание "получить", а не заработать. При этом отсутствуют такие мотивы, как высокая содержательность труда, осознание его важности для организации, ответственность за выполняемую работу, максимизация заработка. Избегательная мотивация менее эффективна, чем мотивация достижения: выполнение безусловно достижимого задания — максимум, что можно получить от такого работника. Хотя большинство работодателей предпочли бы минимизировать численность работников с мотивацией избегания, в отечественном бизнесе их количество остается довольно значительным.	Исполнитель на простых работах	Сужение	Отсутствует	Средняя или низкая	Отсутствуют	Средние или высокие	Активно негативное	Крайне низкие	Хорошие
Хозяйская + патриотическая		Руководитель подразделения								
Хозяйский, Профессиональный + Инструментальный		Исполнитель на автономной работе								

Все описанные базовые типы мотивации представляют собой так называемые "чистые типы" (модели поведения). В жизни они практически не встречаются, поэтому трудовая мотивация любого работника представляет собой индивидуально взвешенную совокупность базовых типов.

Для чего используются знания трудовой мотивации персонала
Знание и анализ структуры трудовой мотивации работников помогает службе персонала компании более обоснованно решать ряд ключевых задач в рамках выполнения следующих функций управления персоналом:

- формирование кадрового состава;
- организация труда;
- обучение и развитие;
- коммуникации.

Формирование кадрового состава
Благодаря знанию структуры трудовой мотивации эффективно решаются вопросы найма, расстановки и внутрифирменных перемещений сотрудников. Руководство по рекомендации HR-службы компании должно принять решение при выработке стратегии управления персоналом по предпочитаемой структуре трудовой мотивации сотрудников.

Благодаря знанию структуры трудовой мотивации эффективно решаются следующие вопросы:

- Формирование рабочих команд.
- Оценка вероятности "перестройки" сотрудниками компании занимаемых рабочих мест:
 - кто из сотрудников будет стремиться к расширению своих функций, а кто — к сужению?
 - от кого из сотрудников можно ожидать проявления творчества и инициативы, а кто будет стараться этого избегать?
- Оценка вероятности соблюдения корпоративных правил трудовой и исполнительской дисциплины.

В.И. Герчиков, Н.Н. Опарина, Н.А. Володина, Л.Э. Самуйлова, Методическое пособие "Мотивация персонала" ПРОЕКТ ВКК - НАЦИОНАЛЬНОГО СОЮЗА КАДРОВИКОВ "БИБЛИОТЕКА ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЙ", г. 2005, с. 10-13

Таблица 1. Стимулирование работников в зависимости от типа мотивации

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

Таблица 2. Оценка 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

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		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		положительное
Планирование работ осуществляет руководитель, большая часть работы связана с выполнением заданий от начальника	патриотический	положительное
Дефицит контроля и регулярной оценки результативности труда		положительное
Не монотонная работа, требующая от работника проявления активности и самостоятельности	избегательный	отрицательное
Высокий уровень монотонности, низкие нормы выработки, вопиюще низкая зарплата		не сказывается

Вопросник для оценки достигательной мотивации соискателя руководящей или творческой должности.

Типы мотивации персонала. Тест.

Мотивация

Проект «От Идеи и До...»

Главная страница портала