

СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Тема 2. Измерение и анализ мотивации
персонала**



Содержание темы

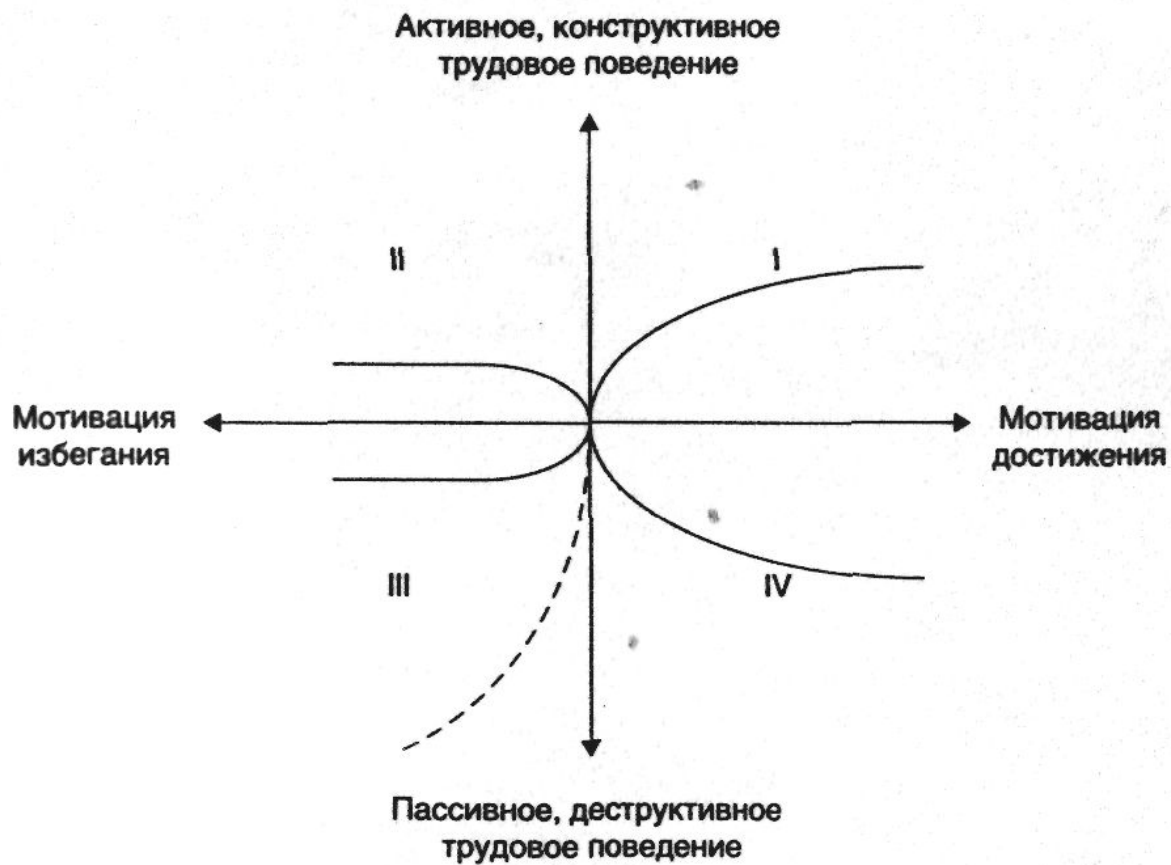
Мотивация и трудовое поведение: базовая модель

В.И. Герчикова

Основные постулаты:

- работники принципиально различаются преобладанием у них мотивации достижения (стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд) или избегания (стремление избежать наказания или других негативных реакций за невыполнение поставленных задач, неудовлетворительное исполнение функций);
- любая организация заинтересована получить от каждого работника максимальную эффективность трудовой деятельности и не вызвать у него деструктивного трудового поведения.


Базовая модель трудовой мотивации



Особенности связи мотивации и трудового поведения, отраженные в базовой модели:

- I квадрант.** Рост организационной эффективности трудовой деятельности работника с развитой мотивацией достижения пропорционален степени удовлетворения его мотивационных ожиданий и ограничен только "естественными" пределами — максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий.

- II квадрант.** Рост эффективности труда работника с мотивацией избегания принципиально ограничен: заданием (нормативной величиной); возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания; высокой вероятностью, что при регулярном выполнении оно будет увеличено.




III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника с мотивацией избегания также ограничен и сводится, чаще всего, к пассивному трудовому поведению и "работе по правилам" (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (обычно это кто-то из высших руководителей или высокопоставленных сотрудников с неудовлетворенной сильной мотивацией достижения, чаще всего денежной), он способен довести работников с избежательной мотивацией 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, способствующими достижению поставленных целей, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения в достаточно резких формах. Однако до разрушения организации дело, скорее всего, не дойдет.

Типы трудовой мотивации

В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения, отличающихся некоторыми особенностями.

- 1. Инструментальный.** Работников этого типа интересует:
 - 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;
 - развитое социальное достоинство.
- 2. Профессиональный.** Работники этого типа ориентированы:
 - 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.

- 
3. **Патриотический.** Для работников такого типа характерно:
- интерес участие в реализации общего, очень важного для организации дела.
 - готовность взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела.
 - важность общественного признания их участия в общих достижениях.
4. **Хозяйский.** Данный тип работников отличает:
- добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
 - стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету);
 - неприязнь к контролю.

Мотивация избегания представлена одним типом – люмпенизированным

Для него характерны:

- стремление минимизировать свои трудовые усилия;
- низкая цена рабочей силы (квалификация, ответственность, активность);
- расчет на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя.
- низкая ответственность;
- привычки;
- страх;
- гарантированный заработок;
- желание "получить", а не заработать.

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.

Методика определения мотивационного профиля

1. Сбор информации начинается с подготовки анкеты для обследования. При ее составлении необходимо разработать основания классификации персонала на обследуемые группы (например, подразделения, возрастные группы, профессиональные группы и т. п.), так как система стимулирования может создаваться индивидуально для каждой группы
2. За подготовкой анкеты следует проведение опроса.

Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

- «паспортичка» (вопросы 1-4);
- отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8);
- отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10);
- работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13);
- работник и совладение организацией (вопрос 14);
- работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

3. Обработка результатов анкетирования

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (табл.).

Обработка результатов проводится в два этапа.

На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.

В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами и примет, например, такой вид:

Ответов -31

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
ЛЮ	2	0,065	5
ИН	4	0,129	4
ПР	9	0,290	1
ПА	5	0,161	3
ХО	7	0,226	2

На втором этапе производится статистическая обработка ответов. Ее можно проводить для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно и для всего коллектива.

Шаг 1. Выберите анкеты, соответствующие интересующей вас группе. Просуммируйте индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и разделите результат на *количество анкет* в группе. Вы получите средний по группе индекс данного типа мотивации.

Проделав это по каждому типу мотивации, вы получите таблицу средних индексов. Например: группа «женщины»: ИН - 0,1632, ПР - 0,3294, ПА - 0,2172, ХО - 0,0636, ЛЮ - 0,1937.

Шаг 2. Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа разделите на количество анкет.

Шаг 3. Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа также разделите на количество анкет.

В результате второго и третьего шагов вы получите структуру преобладающих типов мотивации.

	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
На первом месте	13,3	46,7	33,3	6,7	6,7
На первом или втором месте	33,3	73,3	46,7	26,7	40,0

Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании таблицы

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена