

# ТИПОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ ПО ГЕРЧИКОВУ

---

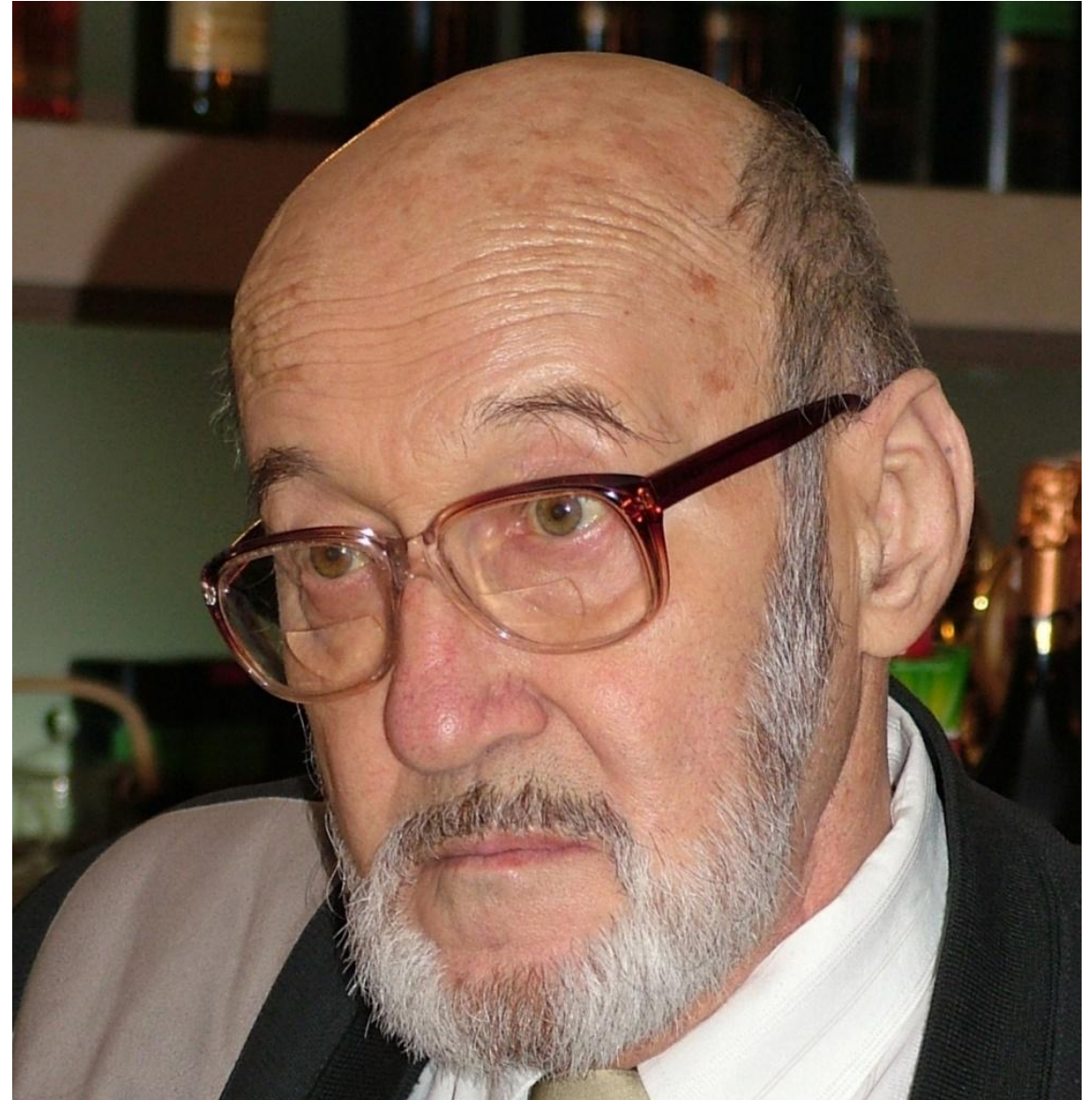
Лоскутова Анастасия  
УПБ 2601-01-00

# ПЛАН

1. Владимир Исакович Герчиков
2. Типология Герчикова
3. Базовая модель трудовой мотивации
4. Инструментал
5. Профессионал
6. Патриот
7. Хозяин
8. Список источников

# ВЛАДИМИР ИСАКОВИЧ ГЕРЧИКОВ

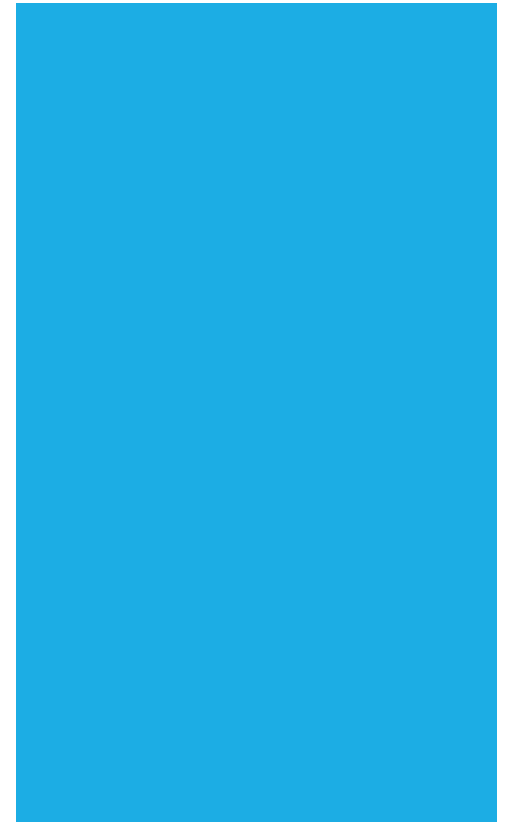
**Владимир Иса́кович Ге́рчиков** — российский социолог, доктор социологических наук, профессор, сертифицированный консультант по управлению (СМС). Один из основателей отечественной промышленной социологии и отечественной научно-практической школы управления персоналом. Автор концепции человеческого фактора производства и типологической модели трудовой мотивации.



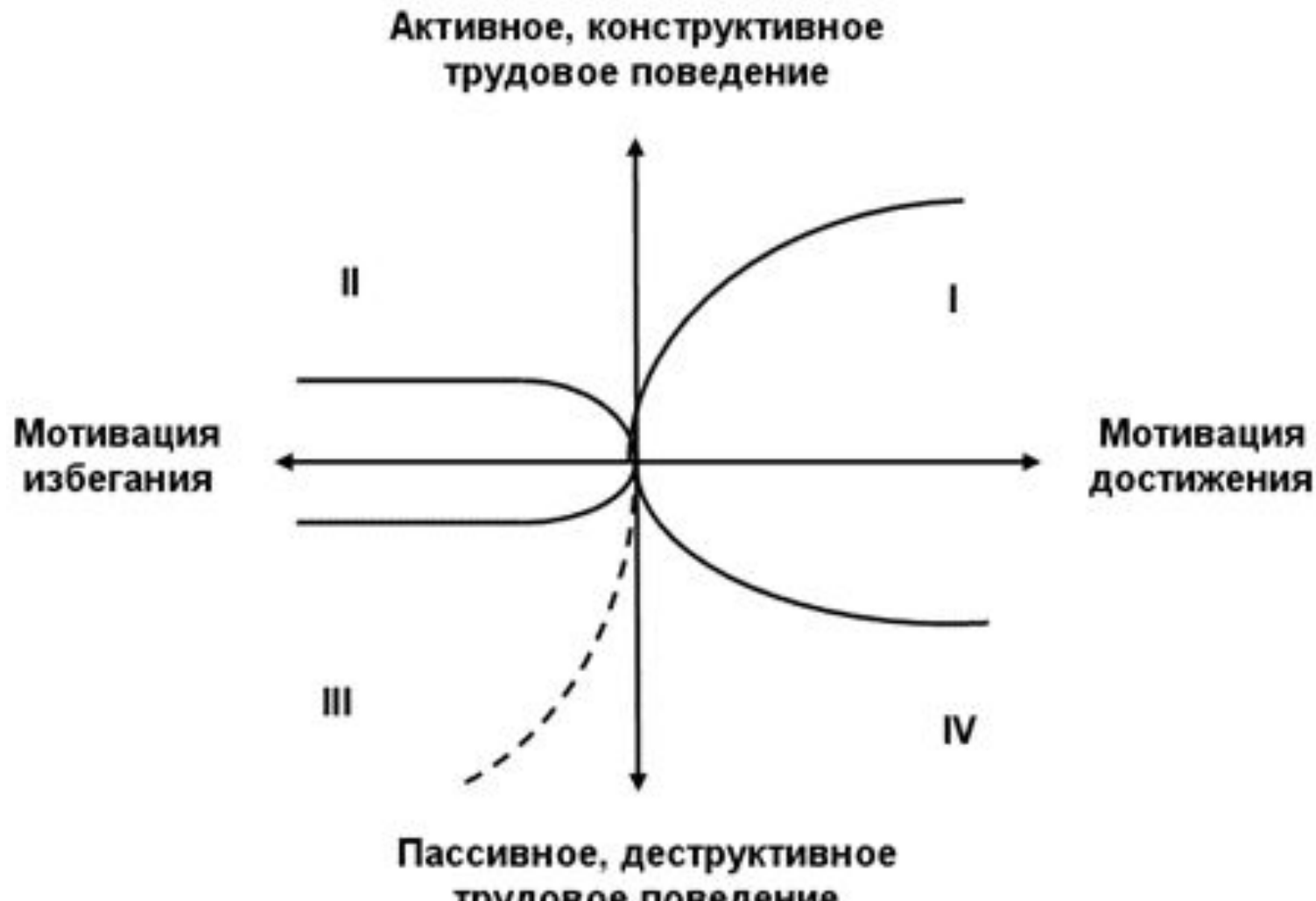
# ТИПОЛОГИЯ ГЕРЧИКОВА

Типология В. Герчикова предполагает пять типов трудовой мотивации: инструментальную, профессиональную, патристическую, хозяйскую и избегательную.

Она построена на принципе: «разные люди – разные стимулы». Таким образом, с ее помощью можно получить ответ на вопрос: «Кто и за какие ценности у нас работает?»



# БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ



**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.

# ИНСТРУМЕНТАЛ

**Отличительные черты:** от работы ожидает прежде всего того, чтобы она приносила хороший доход; его интересуется возможность зарабатывать как можно больше, крайне нацелен на результат; интересуется цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название типа); важна обоснованность цены, не желает «подачек»; важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

**Уровень квалификации:** чаще средний.

# ИНСТРУМЕНТАЛ

**Отношение к обучению:** нейтральное или пассивно-негативное.

**Уровень ответственности:** средний. При наличии денежной мотивации может быть довольно ответственным исполнителем.

**Предпочтения в работе:** инструментал рассматривает работу исключительно как источник заработка. Если его работа будет высоко оплачиваться, он и выполнять ее будет хорошо, какой бы сложной она не была.

**Отношение к деньгам:** ожидает сдельной зарплаты, которая будет зависеть от достигнутых результатов работы.

**Предпочтительная**



# ИНСТРУМЕНТАЛ

**Предпочтительная форма и особенности оплаты:** сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных).

**Лидерские данные:** низкие или средние.

**Отношения с другими работниками:** нейтральные или напряженные (напряженность может вызываться завистью к высоким заработкам инструментала и его вполне оправданной соответствующей реакцией на такое отношение).

**Карьерные устремления:**

- *Ради дела* - средние
- *Ради власти* - средние

**Ожидаемое трудовое поведение:**

- *Функции* – нейтральное
- *Инициатива* - только при особом стимулировании
- *Дисциплина* – средняя

# ИНСТРУМЕНТАЛ

## **Вид сотрудника:**

- Исполнители работ с четко измеримым результатом
- Исполнитель на автономной работе

**Как мотивировать:** конечно же, деньгами! Возможна предметная мотивация (покупка или аренда жилья, автомобиля); если возникает необходимость к применению антистимулов, то они должны быть так же связаны с деньгами (например, штрафы).

**Как поощрить:** увеличивайте заработок: если рядовой сотрудник, то повышайте зп, начисляйте премии за хорошие результаты. Руководителю выплачивайте внушительные проценты, бонусы и все время подчеркивайте связь между его результативностью и вознаграждением.

**Как наказать:** лишить материальных бенефитов – оштрафовать, уменьшить бонусы, упразднить соц. льготы.

# ИНСТРУМЕНТАЛ

## Формы стимулирования:

- *Базовые* (наиболее действенные) – *денежные* - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
- *Применимые* (могут быть использованы) – *натуральные* - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
- *Нейтральные* (не окажут никакого воздействия) – *негативные* - выговоры, наказания, угроза потери работы; *организационные* - условия работы, ее содержание, организация труда; привлечение к совладению, *участие в управлении*.
- *Запрещенные* (могут привести к противоположному эффекту и/или деструктивному поведению) – *моральные* - грамоты, награды, доска почета и пр.; *патернализм* (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

## Условия работы:

- *Подходит* – зарплата зависит от приложенных усилий и личной результативности.
- *Не подходит* – зарплата не зависит от личного вклада (фиксированный оклад, ставка).

Для инструментала главная мотивация — это его заработок. Он готов выкладываться на 100%, если ему хорошо платят.

# ПРОФЕССИОНАЛ

**Отличительные черты:** стремление к развитию и самовыражению; готов без конца доказывать себе и другим, что он лучший; ему важно идти вверх по карьерной лестнице, напорист, уверен в себе; всегда инициативен и хочет расширить свои функциональные обязанности; его интересует содержание работы, он не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее ни платили; считает важной свободу в оперативных действиях; важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

**Уровень квалификации:** высокий, он действительно становится профессионалом в своем деле.

**Отношение к обучению:** активно-позитивное.

# ПРОФЕССИОНАЛ

**Уровень ответственности:** достаточно высокий. Характерна самостоятельность.

**Предпочтения в работе:** творческая работа с возможностью самовыражения. Профессионала интересует содержание работы, которую он выполняет. Если работа его не заинтересует, он не согласится взяться за нее ни за какие деньги.

**Отношение к деньгам:** оплата труда, с учетом различий в квалификации.

**Предпочтительная форма и особенности оплаты:** повременная (оклад, тариф), основанная на учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности).

**Лидерские данные:** средние

# ПРОФЕССИОНАЛ

**Отношения с другими работниками:** доброжелательные или нейтральные,

реже - напряженные (профессионал предъявляет к окружающим такие же высокие требования, как и к себе, и раздражается, когда окружающие этим требованиям не соответствуют).

**Карьерные устремления:**

- *Ради дела* – высокие.
- *Ради власти* – отсутствуют.

**Ожидаемое трудовое поведение:**

- *Функции* - расширение
- *Инициатива* – высокая
- *Дисциплина* - средняя, со срывами (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).

# ПРОФЕССИОНАЛ

## Вид сотрудника:

- Исполнитель на автономной работе
- Специалист с функциональным характером работы

**Как мотивировать:** общественное признание, как лучшего в своей сфере; карьерный рост; улучшение условий труда, оплата обучения и повышения квалификации.

**Как поощрить:** предоставьте возможность обучаться за счет компании, повышайте в должности, признавайте достижения, не контролируйте каждый шаг. Не оплачивайте обучение «профессионалов» просто так, ставьте цели, например, что зп будет повышена после обучения при условии улучшения результатов.

**Как наказать:** игнорируйте личные достижения самого сотрудника и его подчиненных, ухудшите условия труда и лишите возможности учиться и развиваться, завалите рутинной работой.

# ПРОФЕССИОНАЛ

## Формы стимулирования:

- *Базовые* (наиболее действенные) – *организационные* - условия работы, ее содержание, организация труда.
- *Применимые* (могут быть использованы) – *денежные* - заработная плата, включая все виды премий и надбавок; *моральные* - грамоты, награды, доска почета и пр.; привлечение к совладению, *участие в управлении*.
- *Нейтральные* (не окажут никакого воздействия) – *натуральные* - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
- *Запрещенные* (могут привести к противоположному эффекту и/или деструктивному поведению) – *негативные* - выговоры, наказания, угроза потери работы; *патернализм* (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

## Условия работы:

- *Подходит* – работа требует высокой квалификации и длительной специализации, зарплата связана с «надбавками» за квалификацию.
- *Не подходит* – работа, не соответствующая квалификации и специализации, или та, где квалификация не имеет значения.

Профессионалу не так важны деньги, как сама работа. Такой сотрудник легко справляется со сложной, но интересной ему работой. Для него работа — это способ самовыражения и возможность доказать, что он способен выполнять то, что другим не под силу.



# ПАТРИОТ

**Отличительные черты:** для него важно осознание своей незаменимости; стремится к участию в важных для компании делах; хочет, чтобы его ценили и уважали в компании, при том, что он и сам стремится заботиться о других сотрудниках; необходима идея, которая будет им двигать; важно общественное признание участия в успехе; готов жертвовать своими интересами ради интересов компании, но нуждается в поддержке руководителя.

**Уровень квалификации:** средний или высокий.

**Отношение к обучению:** позитивное.

**Уровень ответственности:** патриот примет на себя дополнительную ответственность, если осознает всю важность дела для организации.

# ПАТРИОТ

**Предпочтения в работе:** возьмется за любую работу, если у него будет достаточно мотивации.

**Отношение к деньгам:** небольшие денежные компенсации, наряду с признанием заслуг.

**Предпочтительная форма и особенности оплаты:** с не очень большой переменной частью заработка, основанной на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом.

**Лидерские данные:** высокие или средние.

**Отношения с другими работниками:** хорошие.

**Карьерные устремления:** низкие

# ПАТРИОТ

## **Ожидаемое трудовое поведение:**

- *Функции* - расширение
- *Инициатива* – высокая
- *Дисциплина* – высокая

**Вид сотрудника:** руководитель подразделения.

**Как мотивировать:** для патриота главное — общественное признание (различные общественные вознаграждения и похвалы), благодарность от руководства; его социальный статус.

**Как поощрить:** поблагодарите сотрудника на глазах у всего коллектива, отмечайте его заслуги визуально (доска почета, звание «лучший сотрудник»). Линейному руководителю предложите войти в состав совета директоров или посещать стратегические совещания. Если в компании патриотов много, разработайте положение о социальной защите работников. Главная награда – всеобщее признание его незаменимости в фирме.

**Как наказать:** благодарите других сотрудников компании так, чтобы патриот это видел. При этом его не поощряйте. Можно пригрозить увольнением, лишить возможности «опекать» других сотрудников (перевести в другой отдел, филиал).

# ПАТРИОТ

## Формы стимулирования:

- *Базовые* (наиболее действенные) – *моральные* - грамоты, награды, доска почета и пр.
- *Применимые* (могут быть использованы) – *негативные* - выговоры, наказания, угроза потери работы; *натуральные* - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.; *патернализм* (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.; привлечение к совладению, *участие в управлении*.
- *Нейтральные* (не окажут никакого воздействия) – *денежные* - заработная плата, включая все виды премий и надбавок; *организационные* - условия работы, ее содержание, организация труда.

## Условия работы:

- *Подходит* – работа в команде, все решения согласуются с руководством; планирование работы осуществляет руководитель; большая часть работы связана с выполнением поручений начальства.
- *Не подходит* – автономная организация труда, где полагаться можно только на себя.

Патриот ждет от руководства компании, в которой трудится, признания своих заслуг, но не стремится расти профессионально. Ему гораздо важнее результативность общего дела, чем деньги или престижность работы. Он хочет быть нужным своей организации.

# ХОЗЯИН

**Отличительные черты:** выполняет работу с максимальной самоотдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате; не требует дополнительных указаний или контроля; добровольно принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу, просчитывая все до мелочей. Это самый эффективный работник в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять — он не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их, характеризуется обостренным требованием свободы действий.

**Уровень квалификации:** высокий.

**Отношение к обучению:** нейтрально-негативное.

**Уровень ответственности:** высокий; полностью принимает на себя ответственность за выполняемую работу.

# ХОЗЯИН

**Предпочтения в работе:** нет особых предпочтений, однако больше мотивирует предпринимательская деятельность.

**Отношение к деньгам:** деньги для такого типа – не самое важное, так как для него важнее результат. Предпочтительная форма оплаты – по результатам проделанной работы.

**Предпочтительная форма и особенности оплаты:** сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или руководимой им команды (группы, бригады).

**Лидерские данные:** высокие.

**Отношения с другими работниками:** нейтральные.

**Карьерные устремления:**

- *Ради дела* - средние или высокие
- *Ради власти* - низкие

# ХОЗЯИН

## Ожидаемое трудовое поведение:

- *Функции* – стремление к системной законченности (старается так перестроить набор исполняемых функций, чтобы по максимуму уменьшить свою зависимость от работы других, не подчиненных ему людей, и получить желаемую свободу действий).
- *Инициатива* – высокая в пределах своей работы/функции
- *Дисциплина* – средняя

## Вид сотрудника:

- Исполнитель на автономной работе
- Руководитель подразделения
- Высший управляющий

**Как мотивировать:** самой большой мотивацией для хозяина служит участие в совладении и управлении, способствование карьерному росту. Такой тип не нуждается в наказаниях и указаниях. А слишком явное проявление заботы может даже обидеть его.

# ХОЗЯИН

**Как поощрить:** рядовому сотруднику дайте возможность брать на себя полную ответственность за выполнение своей работы, делегируйте полномочия. Руководителю предложите курировать стратегические проекты компании, владеть акциями.

**Как наказать:** такие сотрудники не терпят, когда их контролируют, указывают, что именно и как нужно делать.

## Формы стимулирования:

- *Базовые* (наиболее действенные) – привлечение к совладению, *участие в управлении*.
- *Применимые* (могут быть использованы) – *денежные* - заработная плата, включая все виды премий и надбавок; *организационные* - условия работы, ее содержание, организация труда.
- *Нейтральные* (не окажут никакого воздействия) – *натуральные* - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.; *моральные* - грамоты, награды, доска почета и пр.
- *Запрещенные* (могут привести к противоположному эффекту и/или деструктивному поведению) – *негативные* - выговоры, наказания, угроза потери работы; *патернализм* (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.



# ХОЗЯИН

## Условия работы:

- *Подходит* – самостоятельное управление бюджетными средствами в рамках своих функциональных обязанностей.
- *Не подходит* – согласование расходов с начальством.

Такой сотрудник хорошо организован, нацелен на результат и способен усердно работать. Он добровольно берет на себя ответственность и проявляет инициативу.

Но управлять им не просто. Ему нужна свобода действий, он не терпит к критике и контролю с чьей-либо стороны. Бывает категоричным и часто отстаивает свою точку зрения.

Денежный фактор и содержание работы для него не имеют особого значения. Ему важнее признание его авторитета руководством компании, с которым он хочет быть на равных.

Сотрудничество с ним принесет хорошие плоды, если ему дать достаточно свободы и предоставить возможность действовать самостоятельно.

# ЛЮМПЕН

**Отличительные черты:** стремление избежать любых неприятных для себя обстоятельств, в том числе – работы; не хочет работать в принципе, делает лишь то, за что его не накажет начальник; все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений; согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше; не стремится повысить квалификацию, противодействует этому; сам не проявляет активности и негативно относится к активности других; низкая ответственность, желание переложить ответственность на других; стремление к минимизации усилий.

**Уровень квалификации:** ниже среднего.

**Отношение к обучению:** активно-негативное.

**Уровень ответственности:** невысокий.

**Предпочтения в работе:** особых предпочтений нет.

# ЛЮМПЕН

**Отношение к деньгам:** ожидает стабильной гарантированной зарплаты (окладной части). Иногда, согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше.

**Предпочтительная форма и особенности оплаты:** повременная, с зависимостью зарплаты от затрат труда (с учетом переработок времени), плюс премии по общим результатам работы подразделения и/или всего предприятия

**Лидерские данные:** крайне низкие.

**Отношения с другими работниками:** замечательные.

**Карьерные устремления:**

- *Ради дела* – отсутствуют.
- *Ради власти* – средние или высокие.

# ЛЮМПЕН

## Ожидаемое трудовое поведение:

- *Функции* – сужение.
- *Инициатива* – отсутствует.
- *Дисциплина* – средняя или низкая.

**Вид сотрудника:** исполнитель на простых работах.

**Как мотивировать:** проявлять заботу о работнике (предоставляя различные льготы и компенсации); предметная мотивация (покупка или аренда жилья, автомобиля); антистимулы (наказания, штрафы).

**Как поощрить:** четко формулируйте задания и требования, причем они должны быть простейшие, например, работа на конвейере. Заботьтесь о сотруднике как родная мать – применяйте методы кнута и пряника.

**Как наказать:** пригрозите, что лишите возможности получать единственный доход, не помогайте решать материальные проблемы, лишите доплат и бонусов.

# ЛЮМПЕН

## Формы стимулирования:

- *Базовые* (наиболее действенные) – *негативные* - выговоры, наказания, угроза потери работы; *натуральные* - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.; *патернализм* (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
- *Нейтральные* (не окажут никакого воздействия) – *денежные* - заработная плата, включая все виды премий и надбавок; *моральные* - грамоты, награды, доска почета и пр.
- *Запрещенные* (могут привести к противоположному эффекту и/или деструктивному поведению) – *организационные* - условия работы, ее содержание, организация труда; привлечение к совладению, *участие в управлении*.

## Условия работы:

- *Подходит* – четко определенные обязанности, простой алгоритм действий, минимальная ответственность.
- *Не подходит* – необходимость совершать активные действия, самостоятельно принимать решения.

Если бы можно было не работать, он бы не работал. Нуждается в постоянном контроле, т.к. мотивация к работе просто отсутствует.

# ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

[https://studref.com/668508/menedzhment/tipologicheskaya\\_model\\_vladimira\\_isakovicha\\_gerchikova](https://studref.com/668508/menedzhment/tipologicheskaya_model_vladimira_isakovicha_gerchikova)

<https://delfy.biz/methods/tmg>

<https://hrtime.ru/material/kak-stimulirovat-sotrudnikov-s-raznymi-tipami-motivatsii-tip-y-motivats-15084/>

[https://ru.wikipedia.org/wiki/Герчиков,\\_Владимир\\_Исакович](https://ru.wikipedia.org/wiki/Герчиков,_Владимир_Исакович)

СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!

