

Пять типов мотивации персонала. Тест и карточки для руководителя

В статье — характеристики пяти типов мотивации сотрудников. Их выделил российский социолог Владимир Герчиков в 2005 году. В приложении — тест и карточки с рекомендациями по работе с сотрудниками разных типов.

Пять основных типов мотивации присущи всем работникам. Но один из них всегда преобладает. Это определяет, чего хотят добиться сотрудники и как их мотивировать на результат.

Какие бывают типы мотивации

Рассмотрим, чем отличаются сотрудники разных типов мотивации.

Инструментальный тип. Сотрудники этого типа мотивации не ставят карьеру на первое место. Чаще для них работа — источник дохода.

Чтобы мотивировать, достаточно предложить справедливое, с точки зрения таких сотрудников, вознаграждение за труд. Идеальный вариант — сдельная оплата труда или зарплата с большой переменной частью, которая зависит от результатов работы.

Патриотический тип. Сотрудники с этим типом мотивации на первое место ставят признание своих заслуг перед компанией. Они не нацелены на профессиональный рост, но хотят, чтобы их ценили и уважали. При этом они готовы заботиться о своих коллегах.

Мотивировать работников патриотического типа можно за счет чувства собственной важности. При этом нужно помнить, что они нуждаются в поддержке руководства. Зарплата такого сотрудника должна быть пропорциональна его вкладу в производственные процессы.

«Профессионалов» не интересует власть

Профессиональный тип. Сотрудники этого типа стремятся к профессиональному и карьерному росту. Они не боятся ответственности, и для них важно признание в профессии. Такие сотрудники не будут работать только ради денег, работа должна им нравиться. Профессионалам важно проявить себя, доказать способность справиться с трудным, масштабным или нестандартным заданием. Они готовы постоянно учиться и применять полученные знания в работе, но их не интересует власть.

Мотивировать сотрудников профессионального типа лучше всего оплатой труда, которая учитывает различия в квалификационном уровне между разными членами трудового коллектива.

Хозяйский тип. Сотрудники хозяйского типа мотивации ценят в работе высокую ответственность и самостоятельность. Они готовы работать с максимальной отдачей, если им предоставят полную свободу действий. Они сами знают, как и что надо делать, ими сложно управлять. Оплата труда сотрудников этого типа мотивации должна соответствовать результатам проделанной работы.

Избегательный тип. Сотрудники с таким типом мотивации не стремятся заработать больше денег, для них не важно, какую работу они будут выполнять. Они не испытывают чувство сопричастности к компании, для них не характерно чувство ответственности за результаты своей работы. Сотрудникам такого типа присущи безответственность и низкий уровень мотивации. Они не любят учиться, но им можно поручить работу, на которую не согласятся другие работники. В зарплате они предпо-

Угрозы нельзя использовать для стимулирования сотрудников хозяйского типа

читают стабильный оклад и премию за определенный период работы, например по итогам года.

Тест, чтобы определить тип мотивации подчиненных → 101.

Как стимулировать работников разных типов мотивации

Какие способы использовать для стимулирования сотрудников, зависит от типа их мотивации.

Денежные виды мотивации можно использовать для всех типов, но их эффективность будет различаться для каждого из них. Для инструментального типа мотивации не годятся моральные методы мотивации и патернализм. Патернализм также не применим для профессионального и хозяйского типов мотивации. Негативные методы (угроза увольнения, наказания) нельзя использовать для стимулирования сотрудников профессионального и хозяйского типов. Моральные и организационные (условия работы) методы, участие в управлении и совладении бизнесом, а также развитие и карьера неприменимы для мотивации избегательного типа. Натуральные стимулы, например, предоставление машины, покупка жилья, можно использовать для всех типов мотивации.

Стимулирование работников с учетом их типа позволяет избежать ошибок при разработке системы мотивации. Подробная информация о мотивации и организации труда работников разных типов – на карточках → 108.

Тестовое задание

Обратите внимание, ответов на отдельные вопросы может быть один или два.

1 Что Вы больше всего цените в своей работе?

Можете дать один или два варианта ответа.

- 1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
- 5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2 Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ.

- 1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2. В своей работе я полный хозяин.
- 3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
- 5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3 Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- 3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4 Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1. Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
- 3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4. Если это очень нужно для организации.
- 5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5 Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа.

- 1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
- 3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

6 Как Вы относитесь к заработной плате и премиям?

- 1. Очень важно.
- 2. Не очень важно.
- 3. Совсем не важно.

7 Как Вы относитесь к доплатам за квалификацию?

- 1. Очень важно.
- 2. Не очень важно.
- 3. Совсем не важно.