



МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

**26 марта 2003 года
г. Санкт-Петербург**

3 закона мотивации:

- **Поведение всех людей мотивировано**
- **Вы не можете мотивировать других людей**
- **Человек руководствуется своими, а не Вашими, мотивами**

МОТИВАЦИЯ ТРУДА

- **Мотивация труда** - основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы
- Зная структуру мотивации, можно точнее предсказать, какие формы стимулирования будут наиболее эффективны для той или иной категории работников

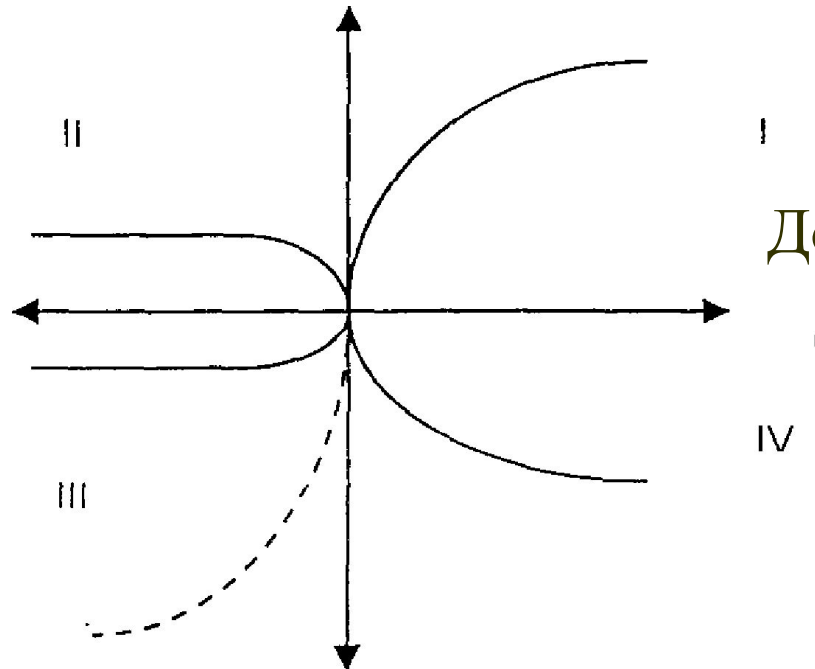
СТИМУЛИРОВАНИЕ

- **СТИМУЛ** – это предмет или явление, имеющие в данной ситуации определенное значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и выгоды обладания ими (или избежания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления

Типологическая концепция трудовой мотивации (В.И. Герчиков)

Активное, конструктивное
трудовое поведение

Избегательная
мотивация

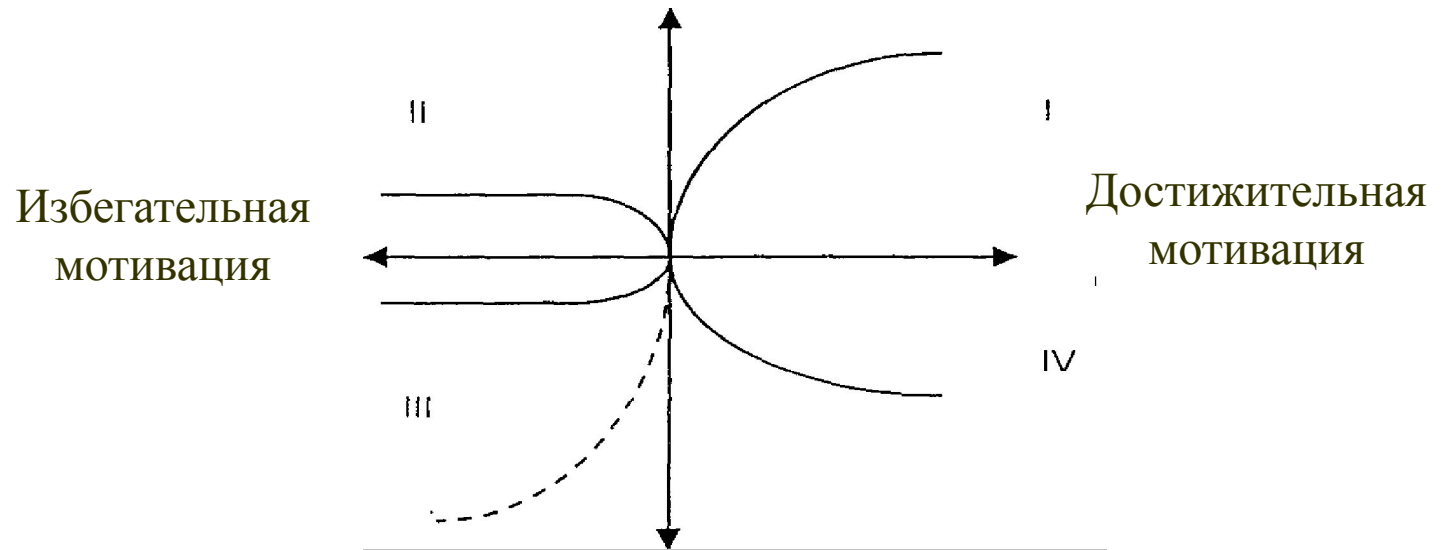


Достижительная
мотивация

Пассивное, деструктивное трудовое
поведение

Типологическая концепция трудовой мотивации

Активное, конструктивное трудовое поведение

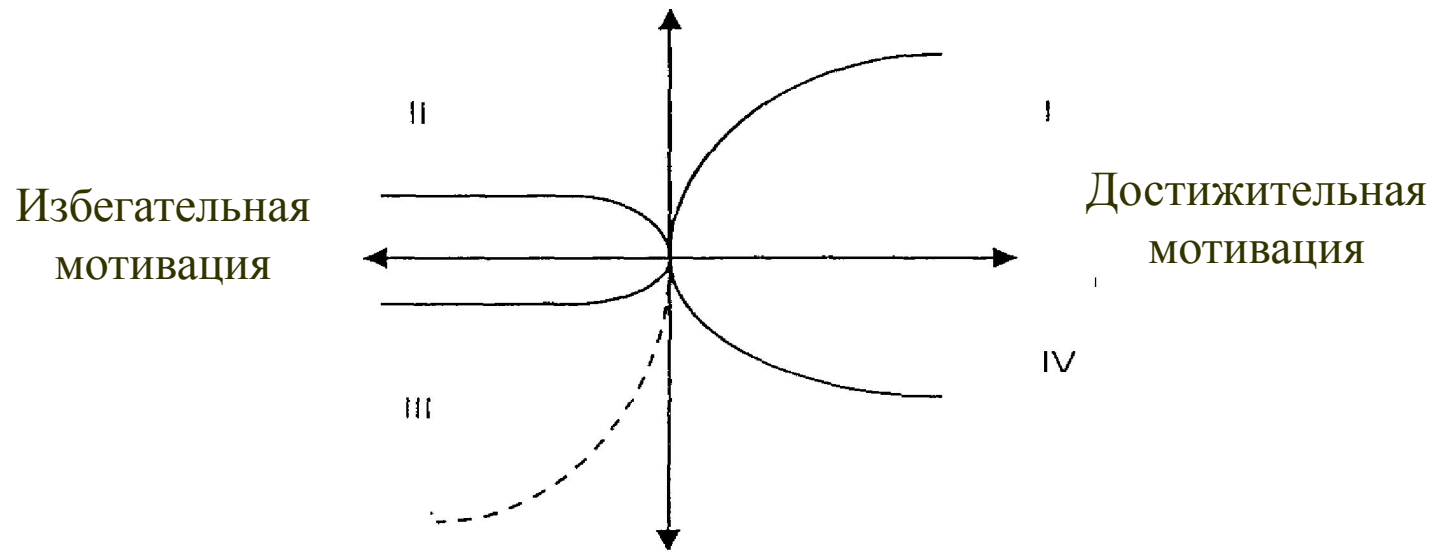


Пассивное, деструктивное трудовое поведение

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)

Типологическая концепция трудовой мотивации

Активное, конструктивное трудовое поведение



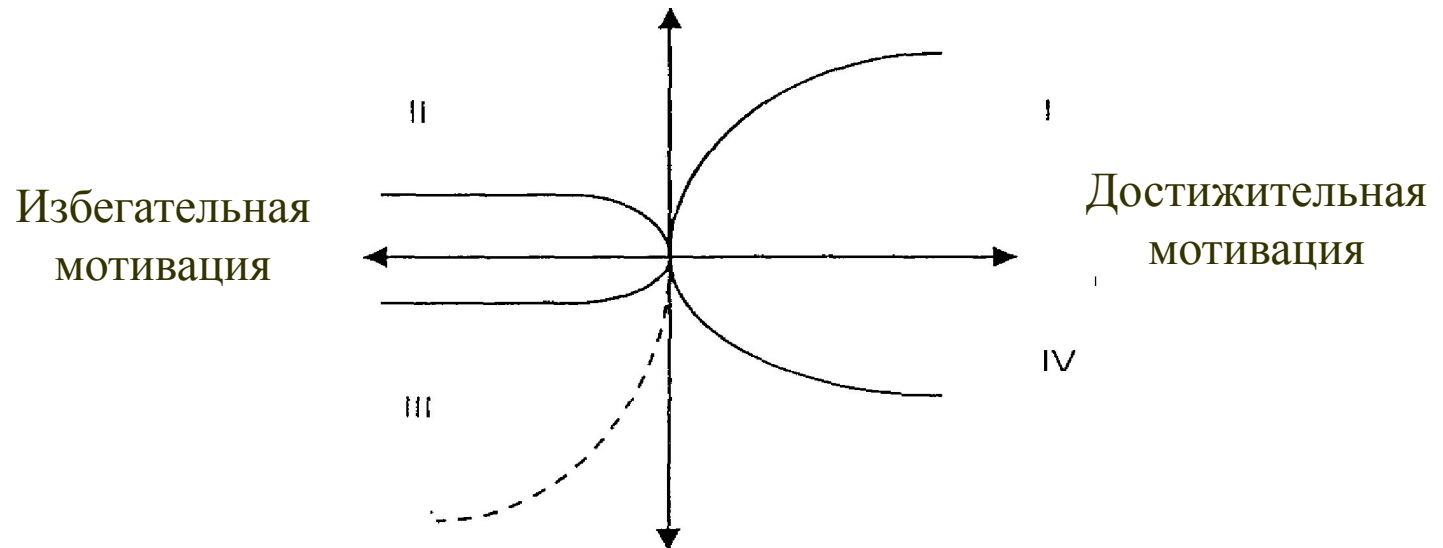
Пассивное, деструктивное трудовое поведение

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.

Типологическая концепция трудовой мотивации

Активное, конструктивное трудовое поведение

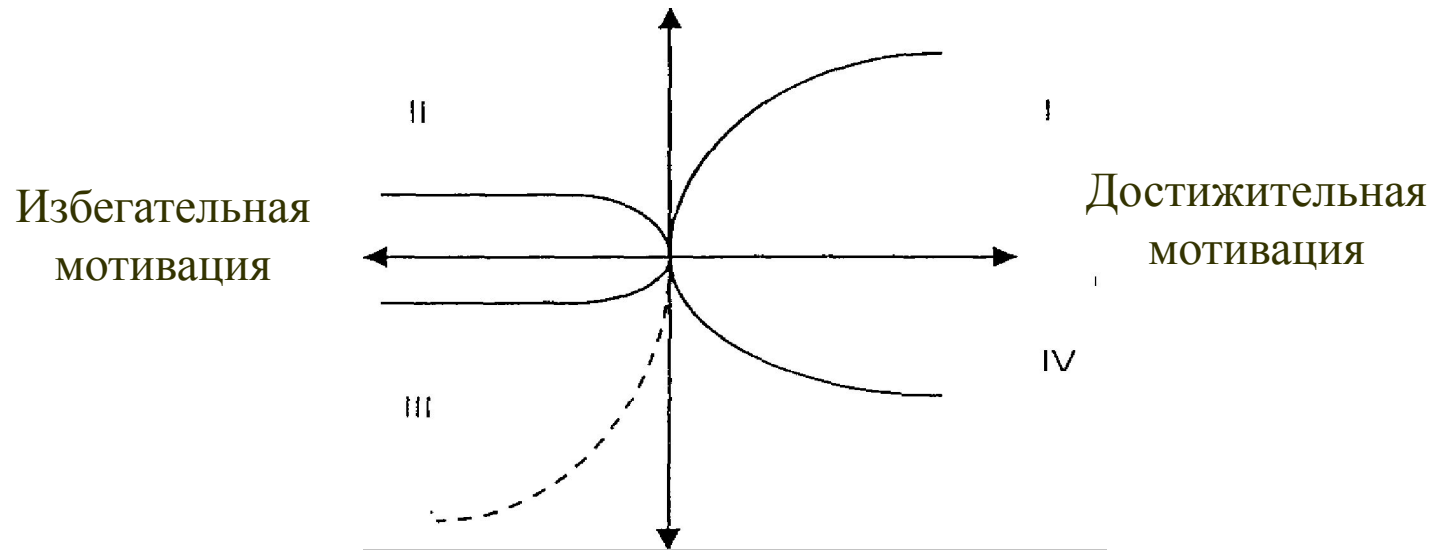


Пассивное, деструктивное трудовое поведение

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).

Типологическая концепция трудовой мотивации

Активное, конструктивное трудовое поведение



Пассивное, деструктивное трудовое поведение

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.

Достижительные типы трудовой мотивации:

Инструментальная:

- **Цена (величина заработка и других благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд.**
- **Заработанность получаемых денег.**
- **Развитое социальное достоинство.**

Достижительные типы трудовой мотивации:

Профессиональная:

- Разнообразие, интересность, творческий характер работы.
- Возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Возможность профессионального совершенствования.
- Самостоятельность в работе.
- Развитое профессиональное достоинство.

Достижительные типы **трудовой мотивации:**

Патриотическая:

- **Убежденность в своей нужности для организации.**
- **Участие в реализации общего, очень важного для организации дела.**
- **Общественное признание участия в общих достижениях.**

Достижительные типы трудовой мотивации:

Хозяйская:

- Добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу.
- Стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету). Неприязнь к контролю.

Избегательный тип **трудоуовой мотивации**

(люмпенизированный работник):

Базовые характеристики:

- Стремление минимизировать свои трудовые усилия.
- Низкая цена рабочей силы (квалификация, ответственность, активность).
- Расчет на «халяву» и благосклонность руководителя.

Чтобы некоторый внешний предмет или явление могли быть стимулами, необходимо, чтобы:

- они могли удовлетворить какие-то актуальные и настоятельные (сильные) потребности объекта управления;
- работник знал условия получения этого стимула, высоко оценивал свой шанс выполнения этих условий и считал, что получаемое вознаграждение достойно совокупных затрат труда, времени, а также материальных и духовных (эмоциональных), связанных с его получением;
- получение данного блага для работника было в настоящий момент более желанным, чем получение других, альтернативных (конкурентных) благ - обладание данным стимулом должно победить в борьбе мотивов.

Виды и формы стимулирования:

- **материальные денежные**
- **материальные неденежные (натуральные)**
- **моральные**
- **организационные**
- **забота о работнике (патернализм)**
- **участие в совладении и управлении**

Виды и формы стимулирования:

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Нейтральны	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральны
Натуральные	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральные	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Организационные	Нейтральны	Базовая	Нейтральны	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральны	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

Набор (расстановка) и оплата труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная позиция в органи-	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Исполнитель работ с четко измеримым результатом, исполнитель на простых работах	Сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным) и с учетом качества выполненной работы
Профессиональная	Исполнитель на автономной работе, специалист на работе функционального характера	Повременная, основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)

Набор (расстановка) и оплата труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная позиция в органи-	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Патриотическая	Руководитель подразделения (+ хозяйская)	Основанная на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Исполнитель на автономной работе, руководитель подразделе-	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или группы постоянного состава
Люмпенизированная	Исполнитель на простых работах	Повременная с зависимостью зарплаты от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения или всей организации