



# **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

12/20/202

# СТИМУЛИРОВАНИЕ

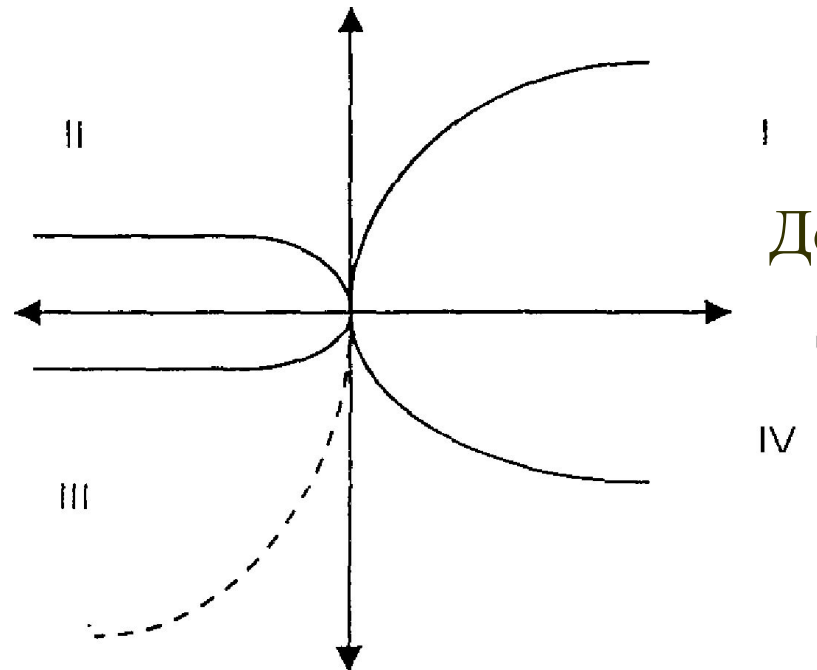
- **СТИМУЛ** – это предмет или явление, имеющие в данной ситуации определенное значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и выгоды обладания ими (или избежания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления

12/20/202

# Типологическая концепция трудовой мотивации (В.И. Герчиков)

Активное, конструктивное трудовое поведение

Избегательная  
мотивация



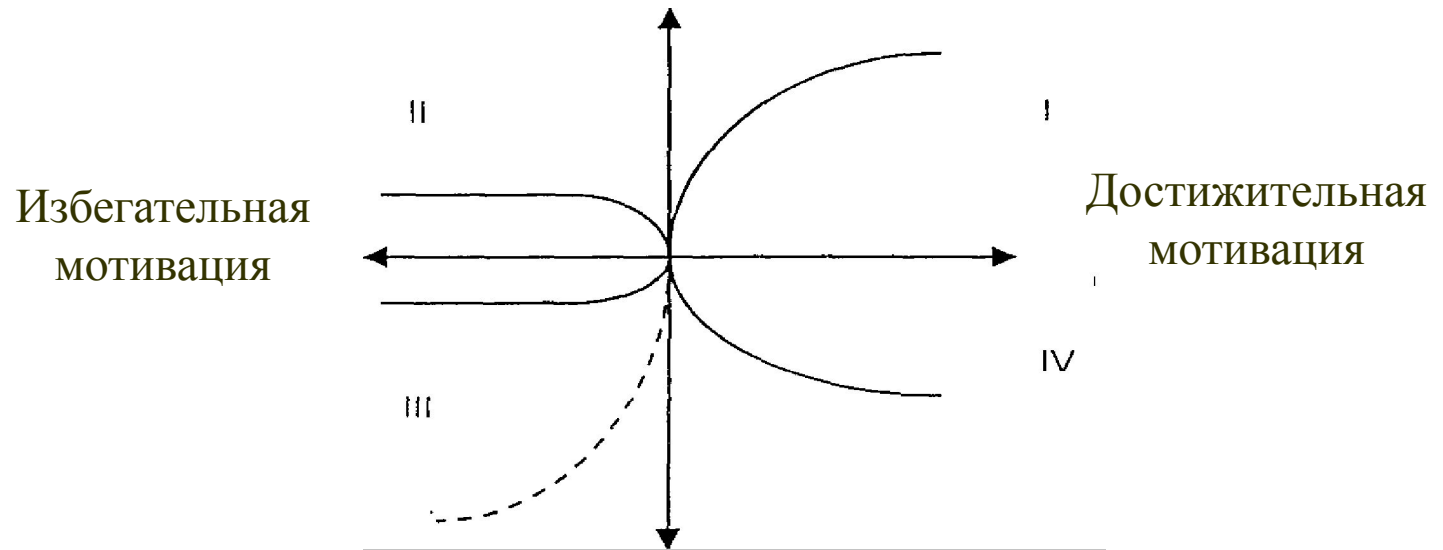
Достижительная  
мотивация

Пассивное, деструктивное трудовое  
поведение

12/20/202

# Типологическая концепция трудовой мотивации

Активное, конструктивное трудовое поведение



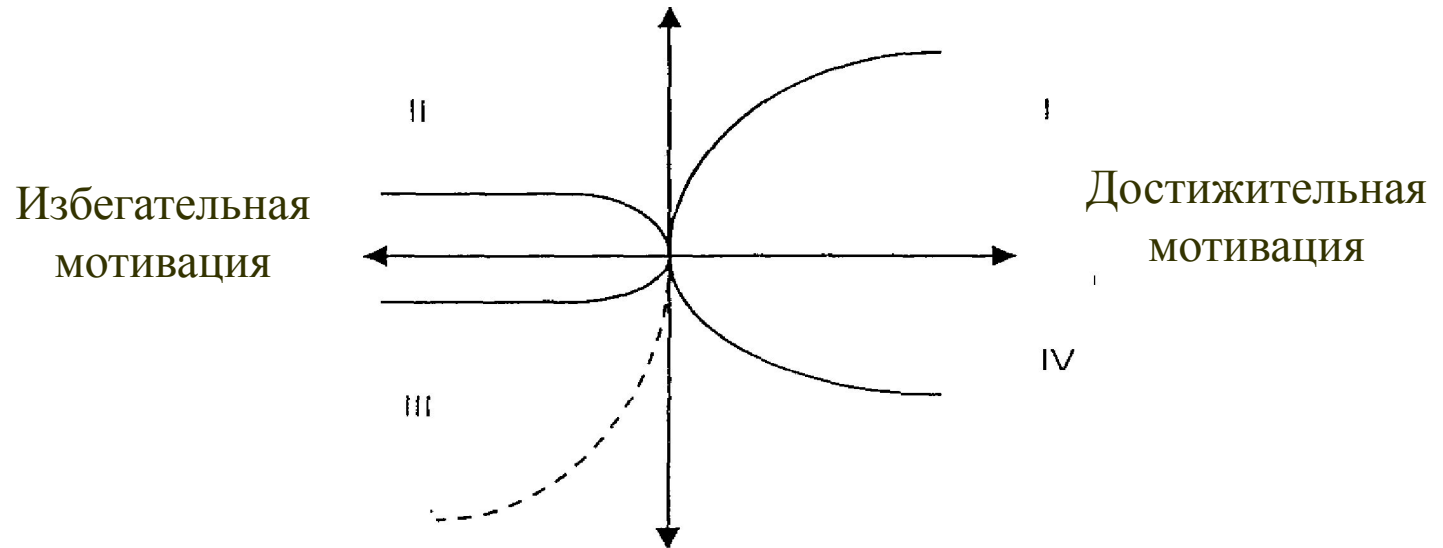
Пассивное, деструктивное трудовое поведение

**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

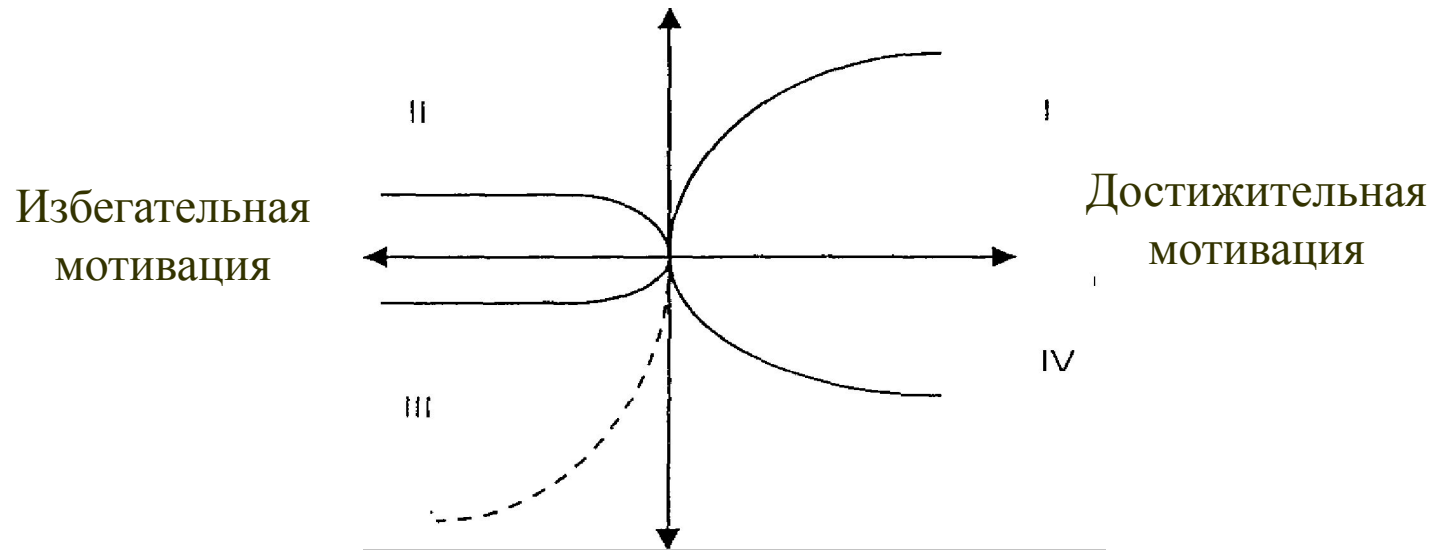
**II квадрант.** Рост эффективности труда работника с избегательной мотивацией принципиально ограничен:

- 1) заданием (нормативной величиной);
- 2) возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

12/20/202

# Типологическая концепция трудовой мотивации

Активное, конструктивное трудовое поведение



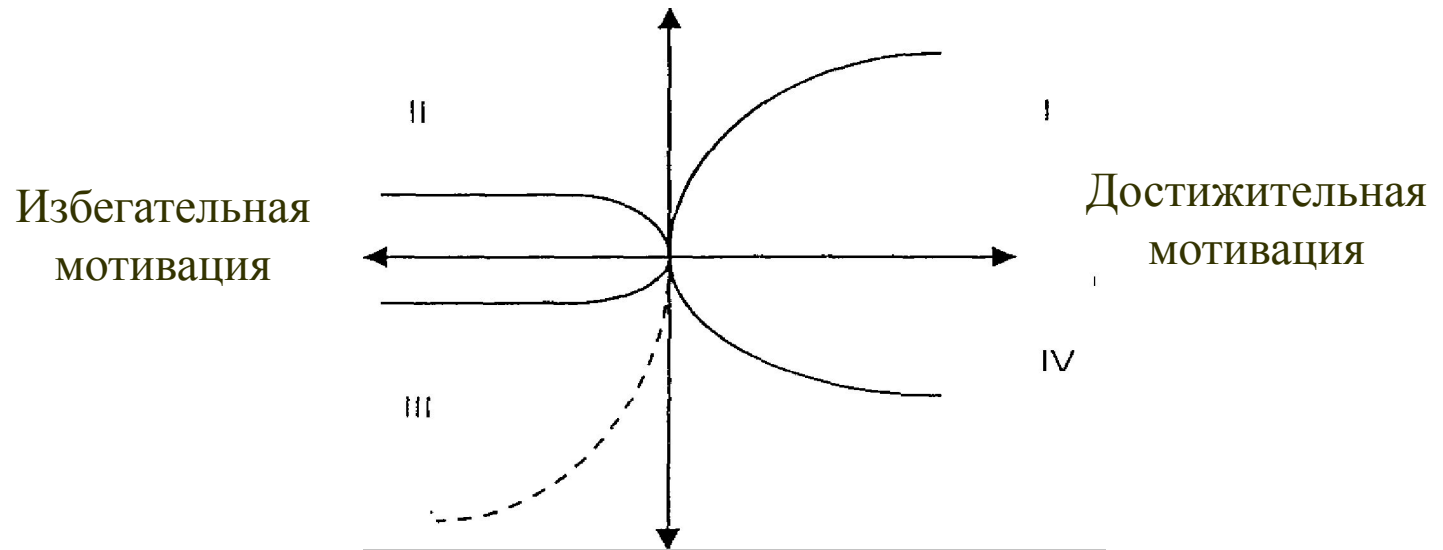
Пассивное, деструктивное трудовое поведение

**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 избегаемым 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.

12/20/202

# 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** **ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ**

**(люмпенизированный работник):**

## **Базовые характеристики:**

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

12/20/202

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.

12/20/202

# 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
<b>Негативные</b>	Нейтральны	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
<b>Денежные</b>	Базовые	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральны
<b>Натуральные</b>	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральные	Базовые
<b>Моральные</b>	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
<b>Патернализм</b>	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
<b>Организационные</b>	Нейтральны	Базовая	Нейтральны	Применимы	Запрещены
<b>Участие в совладении и управлении</b>	Нейтральны	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

12/20/202

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

<b>Тип мотивации</b>	<b>Предпочтительная позиция в организации</b>	<b>Предпочтительная форма и особенности оплаты</b>
<b>Инструментальная</b>	Исполнитель работ с четко измеримым результатом, исполнитель на простых работах	Сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным) и с учетом качества выполненной работы
<b>Профессиональная</b>	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

12/20/202