

Типы мотивации и стимулирования персонала

Боровикова Н.В.

Источник: <http://www.bitobe.ru/2/1242/>

Что хорошо для хозяина, то исполнителю - беда...

Для одного работника может быть важна самостоятельность действий и отсутствие мелочного контроля, для другого – лишь бы зарплату платили вовремя. Для того, чтобы сотрудники работали с максимальной отдачей, важно стимулировать их к этому с учетом типа их мотивации.

"Стимулирование" и "мотивация" - слова, обозначающие, на первый взгляд, одно и то же – воздействие с целью получения результата. Однако, есть между ними существенное смысловое различие.

Мотив – это внутренняя движущая сила, повод, побудительная причина или все то, ради чего происходит активность. Поэтому, говорить о мотивировании персонала не совсем корректно. Замотивировать другого человека невозможно, т.к. мотивация – это нечто внутреннее, субъективное.

Говоря о взаимодействии с сотрудниками и о воздействии на них, правильнее говорить о стимулировании, так как стимул – это любое внешнее воздействие, которое позволяет нам подвести работника к реализации поставленных перед ним задач. Стимул – это объективное явление, действующее на человека и вызывающее ответную реакцию. Это классическая "стимул-реакция": мы обозначаем что-то внешнее, и реагируя на это внешнее, человек выдает то поведение, которое мы от него ожидаем.

У мотивации же совсем другой механизм – должна созреть внутренняя потребность. И именно эта потребность выступает двигателем и активизатором действий. Стимул – всегда объективен и находится вовне, мотив – субъективен и находится внутри.

Мотивацией можно управлять, но нельзя созидать ее. Мотивация – это система внутренних факторов, вызывающих и направляющих поведение человека, ориентированное на достижение субъективной цели. Причем большинство мотивов может человеком не осознаваться. В то время как стимул – это всегда осознанная (принятая или не принятая) потребность.

Потребности

Потребность в своих первичных (биологических, физических) формах - состояние организма или психики, выражающее его объективную нужду.

Потребности всегда предметны, и этим предметом является что-то, что лежит вне организма или психики (безопасность, общение, одобрение и т.д.).

Классическая пирамида потребностей Маслоу хороша тем, что определяет 5 основных потребностных уровней:

- физиологические;
- потребности в безопасности;
- в привязанностях и причастности к группе;
- потребности в уважении;
- потребности в самореализации и эстетические.

Пирамиду Маслоу больше всего осуждают за чрезмерную конкретность и условность: якобы, если человек не реализовал первый уровень – он не может перейти на второй. Но большинство людей находятся в одно и то же время в разных потребностных уровнях для разных своих ролей или ожиданий. Т.е. один и тот же человек относительно этой пирамиды может находиться и на первом, и на пятом уровне одновременно. Так, в самореализации материнства/отцовства он может достичь самой высокой показательной точки, а в плане карьеры находиться только на уровне потребности в безопасности, или наоборот.

На уровне управления становится очевидным, что находящиеся "внизу", в роли исполнителей, потому и не достигли большего, что для них достаточным и необходимым остается физиологический потребностный уровень. И на работу они приходят для того, чтобы получить себе обеспечение фактически в пище, в базовых потребностных элементах: их ничего, кроме финансового показателя, не интересует.

Переходя на более высокий уровень, мы встречаемся с потребностью в безопасности (менеджеры среднего звена). Им свойственна также потребность в привязанности. В дополнение к работе и зарплате они хотят получить еще и причастность к группе, уважение – т.е. некие социальные факторы.

И только топ-менеджмент (к сожалению, часто это идеализированное представление) находится на уровне самореализации. Основной мотив создателей и руководителей бизнеса – реализация мира, каким они хотят его видеть. Здесь налицо потребность в созидании, на этом этапе деньги не являются определяющим мотиватором.

Типы мотивации

Существует несколько теорий о мотивах; мы остановимся на теории В.И.Герчикова. Применительно к российским предприятиям он выделяет 5

основных мотивов (очень похожих на пирамиду Маслоу), по которым люди приходят на работу:

- "Могу заработать деньги"
- "Могу использовать свои знания и опыт"
- "Чувствую себя нужным коллективу"
- "Могу самостоятельно решать, что и когда мне делать"
- "Привычная работа, стабильность"

Исходя из этих представлений, он выделяет 5 типов мотивации среди российских работников:

- Инструментальная
- Профессиональная
- Патриотическая
- Хозяйская
- Недостижимая.

Инструментальная мотивация характерна для 35-50% работников. Самое главное в инструментальной мотивации – ощущение заработанности денег, справедливая оценка труда. Для такого человека работа – как инструмент, т.е. ему важно знать, что за такую-то работу, сделанную таким-то образом, он получит столько-то денег; простое соотношение трудовых затрат и вознаграждения.

Инструментальная мотивация это:

- цена (величина заработка и благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд;
- заработанность получаемых денег;
- развитое социальное достоинство.

Совершенно по-другому выглядит профессиональная мотивация (характерна для 15-20% работников). Для людей с профессиональной мотивацией важны:

- разнообразие, интересность, творческий характер работы;
- возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно;
- профессиональное совершенствование;
- самостоятельность в работе;
- развитое профессиональное достоинство.

Люди с профессиональным типом мотивации очень часто выступают альтруистами в компании, они во вторую очередь спрашивают про зарплату, для них важна профессиональная самореализация (нередко даже в ущерб

личной жизни), т.е. принятие их в обществе за счет профессионального успеха, умений и навыков.

Такого человека привлекает в работе, двигает, потребностно определяет разнообразие и творческий характер этой работы. К сожалению, люди творческие и глубоко профессиональные очень часто трудно управляемы.

Патриотическая мотивация характерна для 5-15% работников. Для людей с патриотической мотивацией важны:

- убежденность в своей "нужности" организации;
- участие в реализации общего, очень важного для организации дела;
- общественное признание участия в общих достижениях;
- возможность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.

Обычно эти сотрудники высоко лояльны по отношению к компании, очень ей преданы, если компания позволяет им ощущать себя принятыми, понятыми, реализованными и, самое главное, востребованными. Востребованными не в профессиональной сфере, а именно в области социального взаимодействия. Для них важно ощущать себя соучастниками общего, важного процесса, при этом вопрос зарплаты может тоже отодвигаться на второй план. Однако если такой человек не слышит достаточно часто в качестве поддержки «мы сделали это вместе!», он начинает демотивироваться, скучать.

Хозяйская мотивация характерна для 5% работников. Она состоит только из двух пунктов:

- добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
- стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету); неприязнь к контролю.

Таких людей выгодно отправлять на открытие новых офисов, филиалов - они любят нести от начала до конца ответственность за результат деятельности. Ими двигает потребность определения границ собственных возможностей ("я хочу понять, как много я могу один"), причем не только в рамках профессии, а в полном ведении некоего вверенного им хозяйства.

Недостижимая мотивация характерна для 25-35% работников. Это мотивация, не ориентированная на достижения. Если посмотреть сквозь призму пирамиды Маслоу, то это как раз самый нижний уровень потребностей: "для меня вообще мало что интересно, я работаю потому, что, во-первых, работать просто нужно, а во-вторых, потому что работа приносит деньги".

В недостижимой мотивации практически отсутствуют мотивы содержательности труда, ответственности, большого заработка, полезности и нужности выполняемой работы. Проявляемые мотивы:

- низкой ответственности;
- малых трудовых усилий;
- привычки;
- страха;
- гарантированного заработка.

Содержательность труда такого человека не интересует (фирмой управлять или семечки продавать – все равно), и он не ориентирован зарабатывать много. Главное для него – получить ту сумму, которую он, по его мнению, стоит.

Классические стили мотивации встречаются редко; чаще всего у человека преобладает какая-либо одна мотивация на фоне присутствия других, тоже достаточно выделенных.

Что снижает мотивацию

Факторы, снижающие мотивацию сотрудников к достижениям:

1. Слом (неразвитость, высокая динамика) критериев эффективного труда. Мотивация снижается, когда темпы развития компании опережают приспособляемость наших сотрудников к изменениям: задается настолько быстрый ритм нововведений, что люди не способны в него встроиться, и требуемый от них уровень эффективности становится недостижимым.

2. "Большевизм" в управлении (прерывание традиций) Это ситуация "постсоветского травматизма", когда пришли новые владельцы, абсолютно ломая традиции и устои предыдущих. И это создает дополнительный дискомфорт для сотрудников, потому что одно отнимают, а другого еще не дают, и это другое к тому же часто непонятно, хотя и обозначено.

3. Недоплата. Человека вводит в диссонанс ощущение, что он недополучает той стоимости, в которую себя оценивает.

4. Главенство административного стиля управления. Административный стиль управления для профессионального и хозяйского типа почти губителен, потому что жесткий управленец не дает такому человеку проявляться в своей мотивации.

5. Большое число рабочих мест, требующих низко квалифицированного, исполнительского труда в неудовлетворительных условиях. Это проблема многих крупных заводов: большое количество рабочих мест расположено на территории, где практически нет квалифицированных кадров, и все работники знают, что их не выгонят, потому что работа есть, а людей недостаточно

Типы мотивации и поведение

В зависимости от типа мотивации сотрудника, можно применять инструменты, которые приведут к желаемому трудовому поведению. Например, для профессионала можно расширять функции, поощрять инициативу – и тем самым его стимулировать; для человека с инструментальным типом мотивации важно оставить ровное соответствие должностной позиции должностным обязанностям.

Например, человека с инструментальной мотивацией моральные стимулы не очень-то впечатляют – он хочет просто приходить на работу, когда нужно и делать, что нужно. А профессионалам категорически не рекомендуется говорить, что они с чем-то не справились. Такому человеку достаточно три раза сказать, что он не справился с работой, и он покинет коллектив.

Ко всему вышесказанному хотелось бы добавить, что методы стимулирования должны развиваться и принимать различные формы в процессе эволюции систем управления компаниями, должны ориентировать сотрудников на обеспечение долгосрочной эффективности, а не концентрации на краткосрочных результатах, и, разумеется, должны получать распространение во всей компании и охватывать все уровни руководителей и сотрудников.