

Диагностика мотивационных типов по В.И. Герчикову и подбор адекватных стимулов воздействия

Цели занятия:

- Ознакомление с методикой диагностики преобладающего типа мотивации сотрудника;
- Обоснование связи между используемыми стимулами воздействия на сотрудников и преобладающими типами мотивации;
- Разработка системы стимулирования сотрудников на основе характеристик, выявленных у сотрудников.

Формируемые компетенции:

- знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия;
- знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами;
- уметь проводить аудит человеческих ресурсов в организации, прогнозировать и определять потребности организации в человеческих ресурсах.

Задание: Необходимо ознакомиться с методикой диагностики преобладающего типа мотивации сотрудника (анкета). Выявить доминирующий тип мотивации и охарактеризовать существенные черты личности, присущие сотруднику с данным типом мотивации.

Случайным образом разбить студенческую группу на мини-подгруппы, численностью до 6 человек и предложить варианты стимулирования участников группы на результативную учебу. Варианты стимулирования должны разрабатываться на основе доказанной связью между преобладающим типом мотивации и стимулирующим воздействием.

Анкета на определение мотивационного профиля сотрудника

Инструкция по заполнению анкеты

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте «другое».

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер 2) служащий 3) рабочий

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: _____ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? _____ лет (или ____ месяцев, если меньше 1-го года)

5. 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.
- 6) Другое (что именно?) _____

6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? *(Дайте только один ответ):*

- 1) «Я могу 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».
- 6) Другое (что именно?) _____

7. 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.
- 6) Другое (что именно?) _____

8. 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, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) Другое (что именно?) _____.
- 6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. 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 мой трудовой вклад в 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) Другое (что именно?) _____.

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? *(Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок «*» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению).*

Варианты ответов	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
Доплаты за квалификацию			
Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
Социальные выплаты и льготы, пособия			
Доходы от капитала, акций			
Любые дополнительные приработки			
Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п.			
Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? *(Дайте только один ответ):*

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5) Другое (что именно?) _____.

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6) Другое (что именно?) _____.

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».

2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».

4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».

5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».

6) «Другое (что именно?) _____».

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли - на зарработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.
- 6) Другое (что именно?) _____.

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
- 6) Другое (что именно?) _____.

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.
- 6) Другое (что именно?) _____.

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? *(Можете дать сколько угодно ответов):*

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.

- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Другое (что именно?) _____.
- 7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

18.1. Если Вы – руководитель, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Другое (что именно?) _____.
- 7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18.2. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
- 9) Другое (что именно?) _____.

Обработка результатов тестирования ведется согласно данным таблицы 7.

Таблица 7 – Идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов

Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами ответов

Номера вопросов	Инструментальная	Профессиональная		Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
		Профессиональная	Патриотическая			
6	4	2	3	1	5	
7	1	3	5	2	4	
8	4	3	2	5	1	
9	3	4	1	5	2	
10	2	1	4	3	5	
11.2	1	1	3	3		
11.3	1	3	3		1	
11.4		3			1	
11.5	3	3	3	1	3	
11.6	1		3		1	
11.7	1	1		3	3	
11.8				1		
11.9	3	3			1	
12	5	2	1	4	3	
13	5	4	3	1	2	
14	1	3	5	4	2	
15	2	5	4	3	1	
16	3	1	5	2	4	
17	6	3	1	4	2,5	
18	5	4	2	3	1	
19	4	5	1	2	3	
20	3	1	2	5	4	
21.1	2,7	5,7	3	1	4	
21.2	2,6	5,7	3	1	4,8	
22	4	1,4	1,2,3,4	1,4	2,5	
23.1	1	2	4	3	5	
23.2	1	2	4	3	5	

Интерпретация результатов: Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов. Ключевые характеристики чистых мотивационных типов:

Люмпенизированный тип.

Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;

- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип.

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип.

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили.
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип.

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип.

Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

В исследовании В.И. Герчиков доказал связь между преобладающими типами мотивации и применяемых на предприятиях стимулах (таблица 8).

Таблица 8 – Адекватные формы стимулирования для сотрудников с разными типами мотивации

Формы стимулирования	Типы мотиваций				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Нейтрально	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтрально	Применимы	Нейтрально
Натуральные	Применимы	Нейтрально	Применимы	Нейтрально	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтрально	Нейтрально
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Условия работы	Нейтрально	Базовые	Нейтрально	Применимы	Запрещены
Участие в управлении	Нейтрально	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Вопросы для обсуждения и итоговое задание:

1. Для решения каких управленческих задач может быть использована методика В.И. Герчикова?
2. Какие преимущества в использовании методики можно выделить в сравнении с иными диагностическими инструментами типов мотивации?
3. Разработайте алгоритм действий руководителя службы управления персоналом по совершенствованию системы мотивации и стимулирования на предприятии.

Критерии оценивания выполнения задания.

В индивидуальный отчет о выполнении задания включаются:

- результаты диагностики преобладающего типа мотивации;
- описание доминантных характеристик сотрудника с данным типом мотивации;
- характеристика «сотрудников» мини-группы и обоснование системы стимулов, направленных на повышение мотивации студентов к результативной учебе;
- алгоритм действий руководителя службы управления персоналом по совершенствованию системы мотивации и стимулирования на предприятии.

Выполнение практического задания направлено на формирование компетенций, уровень сформированности которых определяется на основании следующей шкалы:

Задание считается выполненным на *пороговом уровне*, если студент верно диагностировал преобладающий тип мотивации; но затрудняется в интерпретации результатов и обосновании управленческих воздействий. Оценка за выполнение задания может составлять от 1 до 2 баллов.

Задание считается выполненным на *базовом уровне*, если студент верно диагностировал преобладающий тип мотивации; свободно интерпретирует результаты и уверенно обосновывает управленческие воздействия. Оценка за выполнение задания может составлять от 3 до 4 баллов.

Задание считается выполненным на *продвинутом уровне*, если студент верно диагностировал преобладающий тип мотивации; свободно интерпретирует результаты и уверенно обосновывает управленческие воздействия приводит выводы и обоснование идей по использованию изученной методики к разработке системы стимулирования в организации; аргументировано отвечает на вопросы. Оценка за выполнение задания может составлять от 4 до 5 баллов.