

Бегущие к цели и бегущие от проблем.

Как использовать мотивационную модель
Герчикова для себя и команды





Анастасия Московкина

- ‹ Ведущий аналитик ИнфоТеКС
- ‹ Master in management ИДПО ВШЭ СПб
- ‹ Спикер Analyst Days, Flow, ЛАФ, Analyst Marathon
- ‹ Ментор Women in Tech, GetMentor, Solvery
- ‹ Тренер в Школе системного анализа и проектирования



Ваша задача на доклад

- ◀ Определить свой мотивационный профиль

- ◀ Составить план развития
- ◀ Оценить карьерные предложения
- ◀ Взаимодействовать с командой и заказчиком

Из моей практики

Сотрудник работает в компании не первый год, не первый год в анализе.

Я, как руководитель:

- < повысила грейд
- < пересмотрела должность
- < инициировала пересмотр зп

Мои ожидания — получить мотивированного сотрудника на новом проекте.

Что получила:

- < сопротивление при выполнении обязанностей
- < негативная обратная связь от команды

Схема мотивации

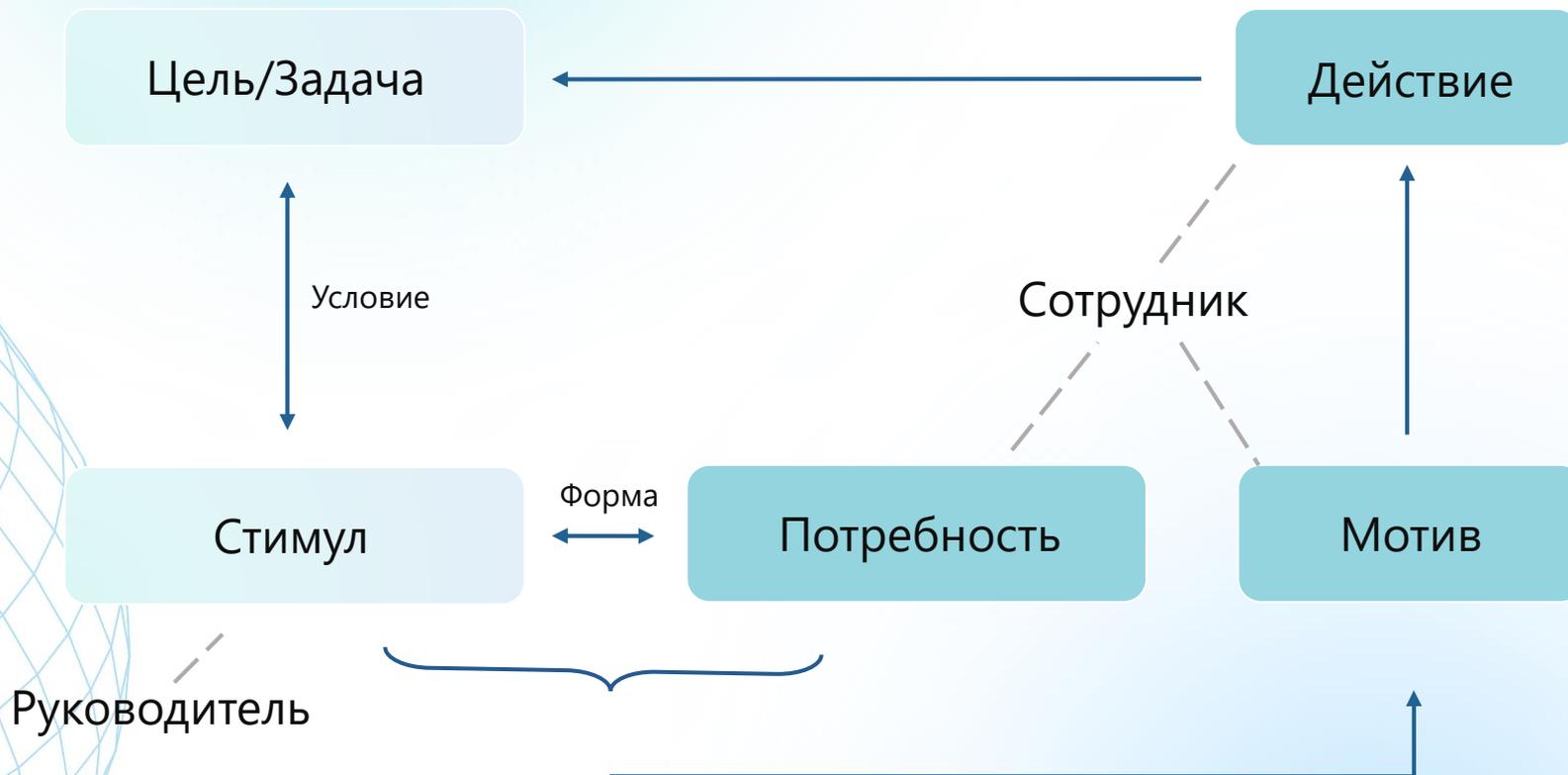
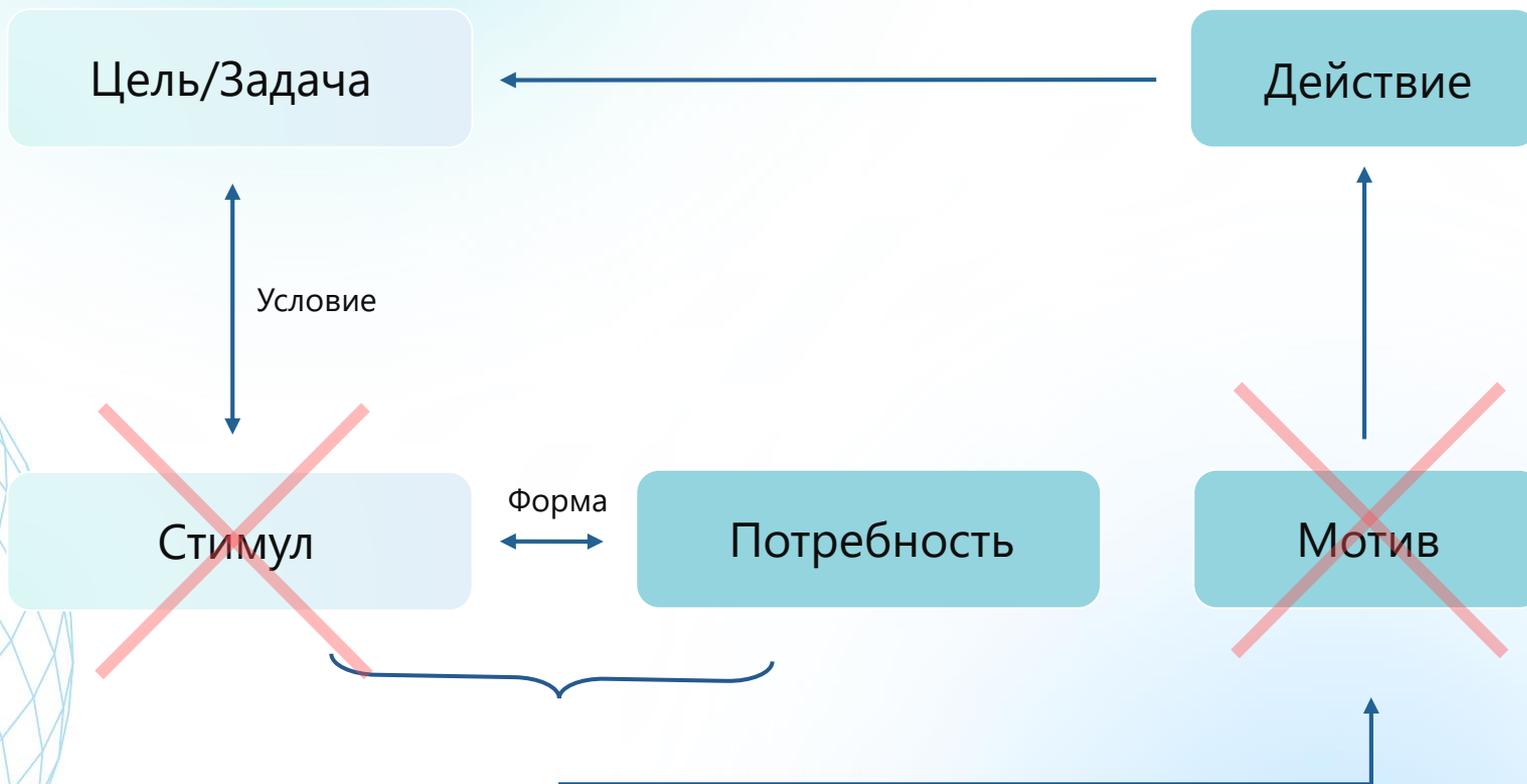


Схема мотивации



Как это можно исправить?

- < Узнать Потребность
- < Подобрать корректный Стимул



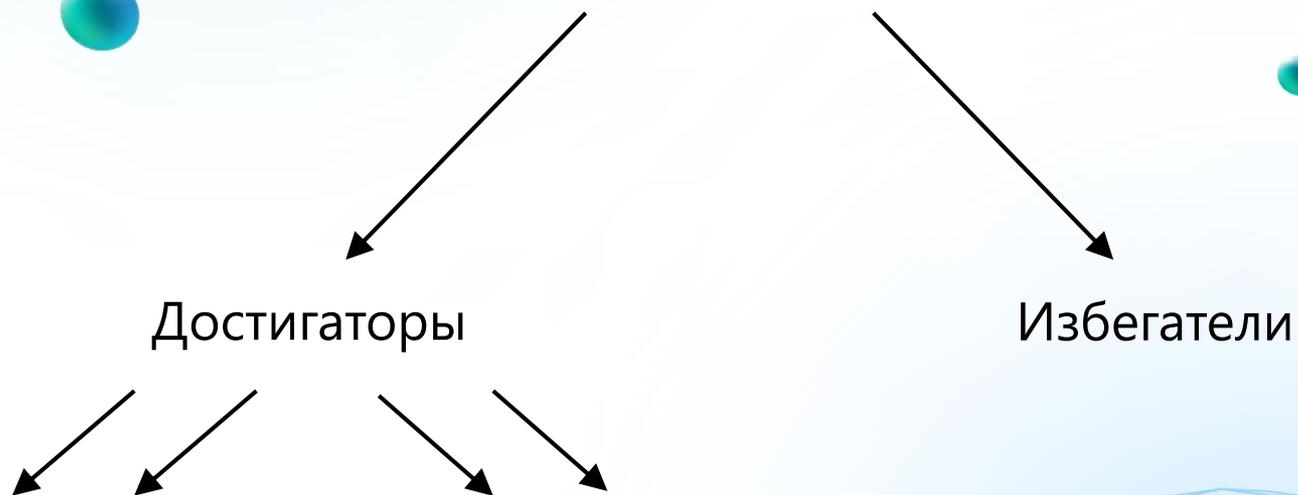
Теории и модели мотивации

Теория иерархии потребностей А.Маслоу	Двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга	Теория Альдерфера
Теория потребностей Д.МакКлелланда	Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова	Теория X и Y Д.Мак-Грегора
Теория условных рефлексов И.П. Павлова	Гедоническая теория П. Юнга	Система сбалансированных показателей Рамперсада

Модель мотивации В.И. Герчикова

- ◁ Относительно современная
- ◁ Исследование нашего региона:
 - ◁ 600 компаний
 - ◁ 7000 сотрудников
- ◁ Доступна для понимания
- ◁ Проста в диагностировании и применении

Типологическая модель мотивации Герчикова



Инструментальный тип



- ⟨ интересуется цена труда, а не его содержание
- ⟨ важна обоснованность цены
- ⟨ важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно
- ⟨ низкая активность, выступает против активности других

Профессиональный тип



- < интересуется содержанием работы
- < не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за неё ни платили
- < интересуют трудные задания
- < считает важной свободу в оперативных действиях
- < важно профессиональное признание как лучшего в профессии

Патриотический тип



- ⟨ необходима идея, которая будет им двигать
- ⟨ важно общественное признание участия в успехе
- ⟨ главная награда – всеобщее признание незаменимости

Хозяинский тип



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



Избегательный тип



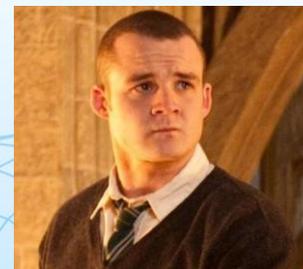
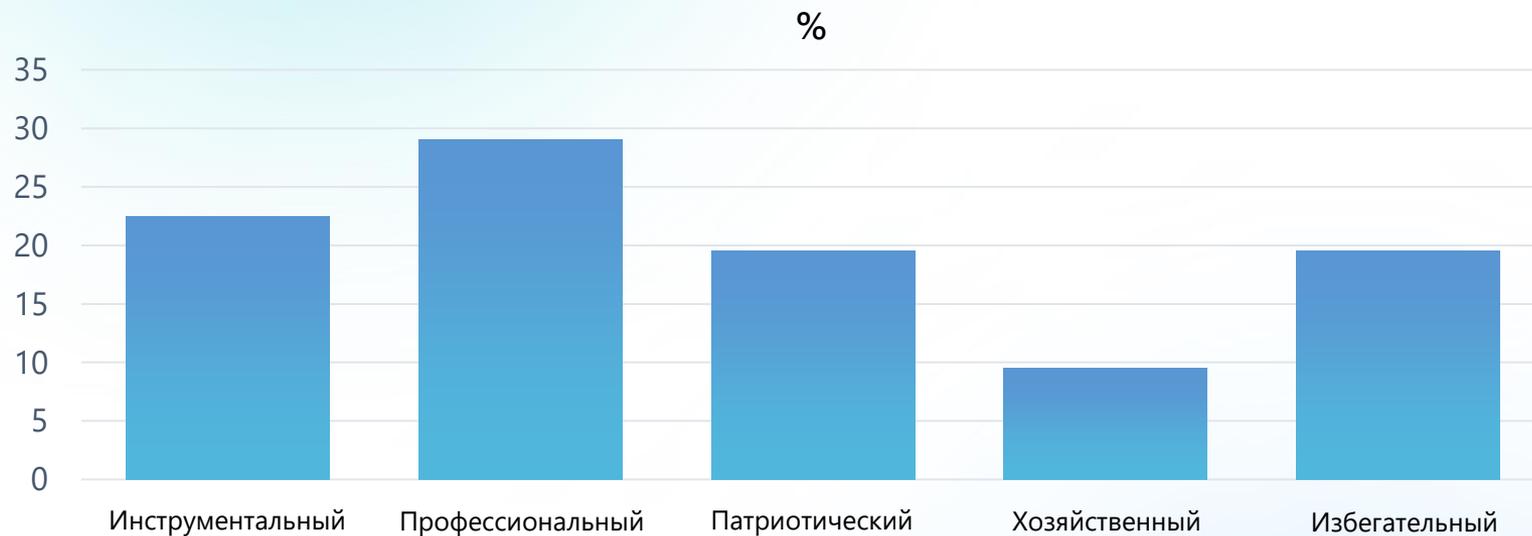
- ⟨ все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений
- ⟨ низкая квалификация, не стремится повысить квалификацию, противодействует этому
- ⟨ низкая активность, выступает против активности других
- ⟨ стремится переложить ответственность на других
- ⟨ стремится к минимизации усилий

Как диагностировать?

- ◀ Тестировать онлайн или офлайн
- ◀ Определять по маркерам
- ◀ Задавать вопросы на 1-1



Пример



Пример



Виды стимулирования по Герчикову

- ‹ Денежные
- ‹ Натуральные
- ‹ Моральные
- ‹ Патернализм
- ‹ Организационные
- ‹ Карьера, развитие
- ‹ Участие в совладении и управлении
- ‹ Негативные

- ‹ Базовое
- ‹ Применимое
- ‹ Нейтральное
- ‹ Запрещенное

Как управлять персоналом

Организационные	базовые
Карьера, развитие	базовые
Негативные	запрещены
Патернализм	запрещен



Профессиональный тип

Инструментальный



Профессиональный



Патриотический



Хозяйственный



Избегательный



Как управлять персоналом

Участие в совладении и управлении	базовые
Негативные	запрещены
Патернализм	запрещен



Хозяйский тип

Инструментальный



Профессиональный



Патриотический



Хозяйственный



Избегательный



Как управлять персоналом

Денежные	базовые
Моральные	запрещены
Патернализм	запрещен



Инструментальный тип

Инструментальный



Профессиональный



Патриотический



Хозяйственный



Избегательный



Как управлять персоналом

Моральные

базовые



Патриотический тип

Инструментальный



Профессиональный



Патриотический



Хозяйственный



Избегательный



Как управлять персоналом

Негативные	базовые
Натуральные	базовые
Патернализм	базовый
Организационные	запрещены
Карьера, развитие	запрещены
Участие в совладении и управлении	запрещены



Избегательный тип

Инструментальный



Профессиональный



Патриотический



Хозяйственный



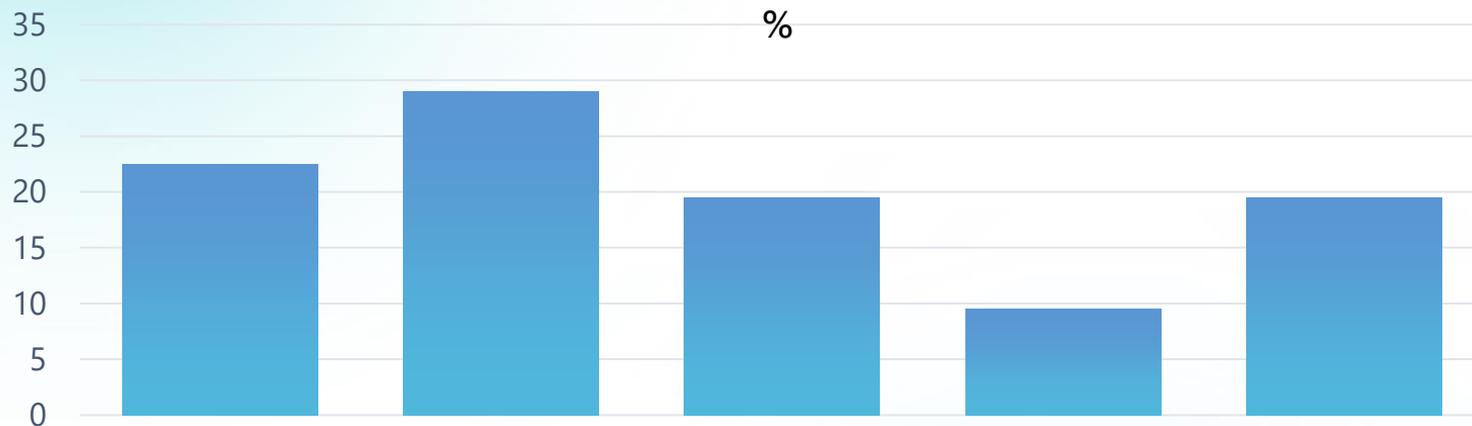
Избегательный



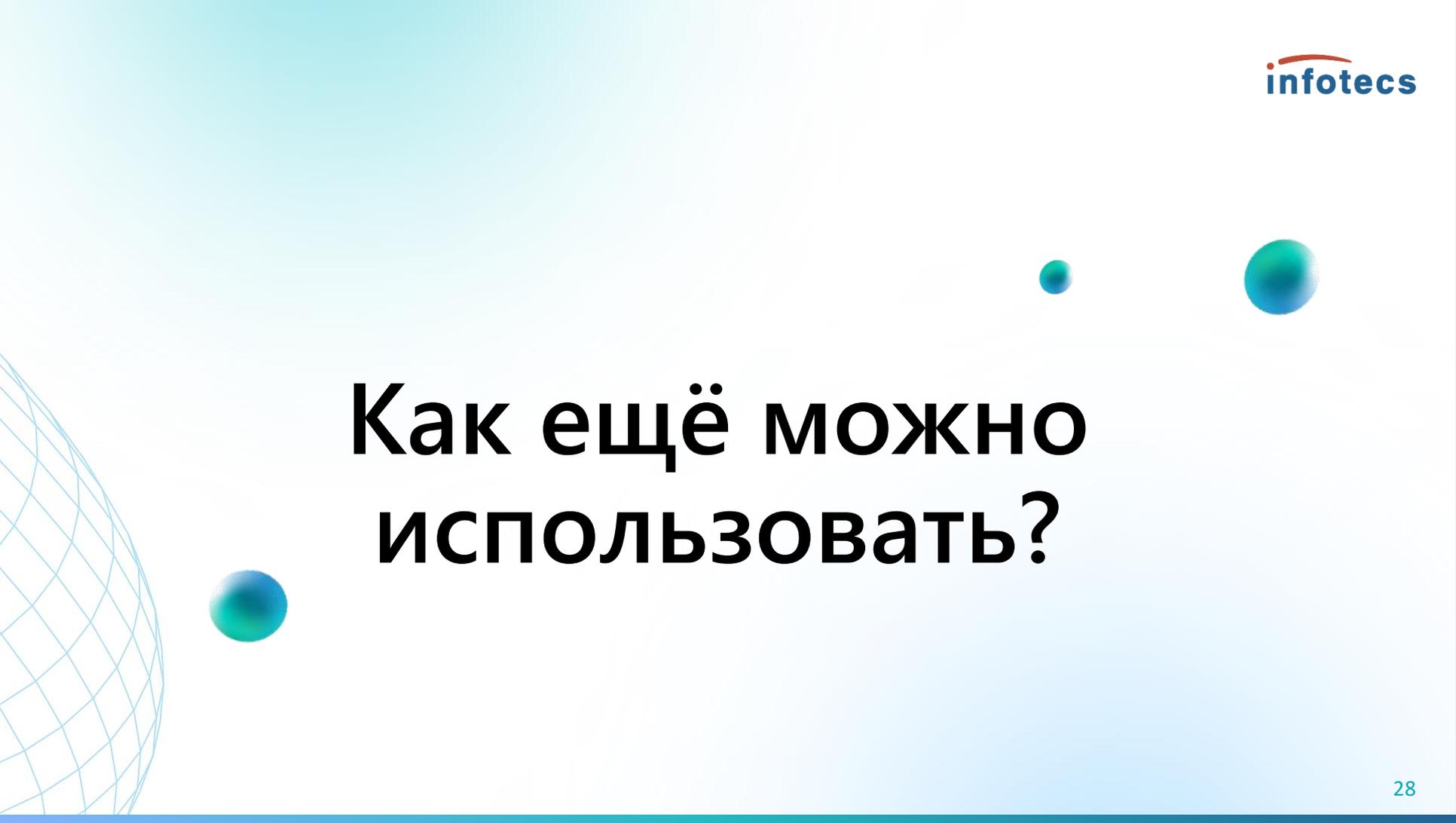
Как управлять персоналом

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательный
Денежные	базовые	применимы	нейтральные	применимы	нейтральные
Натуральные	применимы в денежной форме	применимы при целевой договорённости	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договорённости	базовые
Моральные	запрещены	применимы	базовые	нейтральные	нейтральные
Патернализм	запрещен	запрещен	применим	запрещен	базовый
Организационные	нейтральные	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Карьера, развитие	применимы	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Участие в совладении и управлении	нейтральные	применимы	применимы	базовые	запрещены
Негативные	применимы в денежной форме	запрещены	применимы в знаковой форме	запрещены	базовые

Пример — демотивация



Виды стимулирования	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательный
Денежные	базовые	применимы	нейтральные	применимы	нейтральные
Организационные	нейтральные	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Карьера, развитие	применимы	базовые	нейтральные	применимы	запрещены

The slide features a light blue gradient background. On the left side, there is a partial view of a wireframe sphere. Scattered across the right side are four 3D-rendered spheres with a blue-to-green gradient and a slight shadow. The main text is centered in a large, bold, black font.

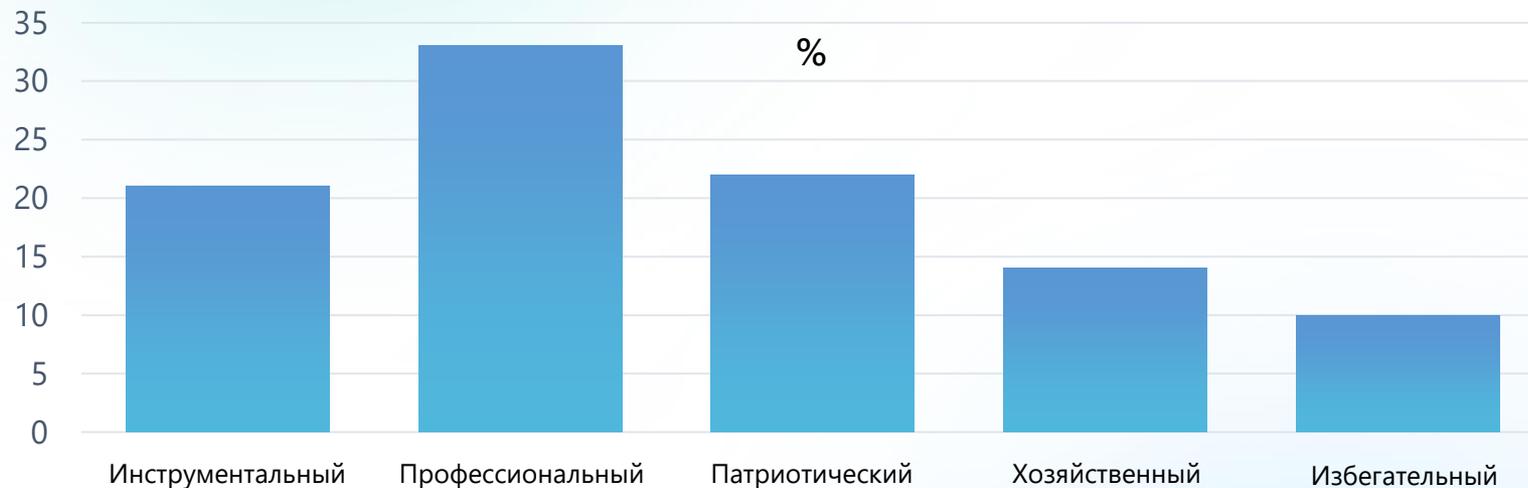
**Как ещё можно
использовать?**

Формирование кадрового состава

Позиция	Примеры	Типы мотивации
Исполнитель работ с чётко измеримым планом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная (+инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах, фальцовщик	Инструментальная, избегательная
Специалист на работе функционального характера	Менеджер по маркетингу, сотрудники офисных отделов	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальники отделов	Хозяйская + патриотическая
Высший управляющий	C-level	Хозяйская

Гипотеза

Большинство профессионалы



Бонусные слайды =>

Формирование кадрового состава — бонусный слайд

Характеристики рабочего места и условий труда	Тип мотивации	Влияние на результативность
Линейные сотрудники		
Зарплата не зависит от усилий работника (например, окладная система)	инструментальный	отрицательное
Работа требует высокой квалификации, длительной специальной подготовки и опыта	профессиональный	положительное
Планирование работ осуществляет руководитель, большая часть работы связана с выполнением заданий от начальника	патриотический	положительное
Дефицит контроля и регулярной оценки результативности труда	хозяйский	положительное
Не монотонная работа, требующая от работника проявления активности и самостоятельности	избегательный	отрицательное
Высокий уровень монотонности, низкие нормы выработки, вопиюще низкая зарплата		не сказывается

Формирование кадрового состава — бонусный слайд

Характеристики рабочего места и условий труда	Тип мотивации	Влияние на результативность
Руководители и специалисты, осуществляющие функциональное руководство		
Работа в команде, все решения согласуются с руководством	патриотический	положительное
Автономная организация труда, полагаться можно только на себя		отрицательное
Наличие бюджета на функцию или подразделение, самостоятельное распоряжение средствами в рамках бюджета	хозяйский	положительное
Отсутствие бюджета, использование ресурсов всегда согласовывается с вышестоящим руководителем		отрицательное
Необходимость совершать активные действия, самостоятельно принимать решения	избегательный	отрицательное
Решения диктует внешняя среда, компонент активности работника минимален		не сказывается

Организация труда

Тип мотивации	Ожидаемое трудовое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
Инструментальная	нейтральное	только при особом стимулировании	средняя
Профессиональная	расширение	высокая	средняя, со срывами
Патриотическая	расширение	высокая	высокая
Хозяйская	стремление к системной законченности	высокая в пределах работы/функции	средняя
Избегательная	сужение	отсутствует	средняя или низкая

Обучение и развитие

Тип мотивации	Отношение к обучению
Инструментальная	нейтральное или пассивно негативное
Профессиональная	активное, позитивное
Патриотическая	позитивное
Хозяйская	нейтрально негативное
Избегательная	активно негативное

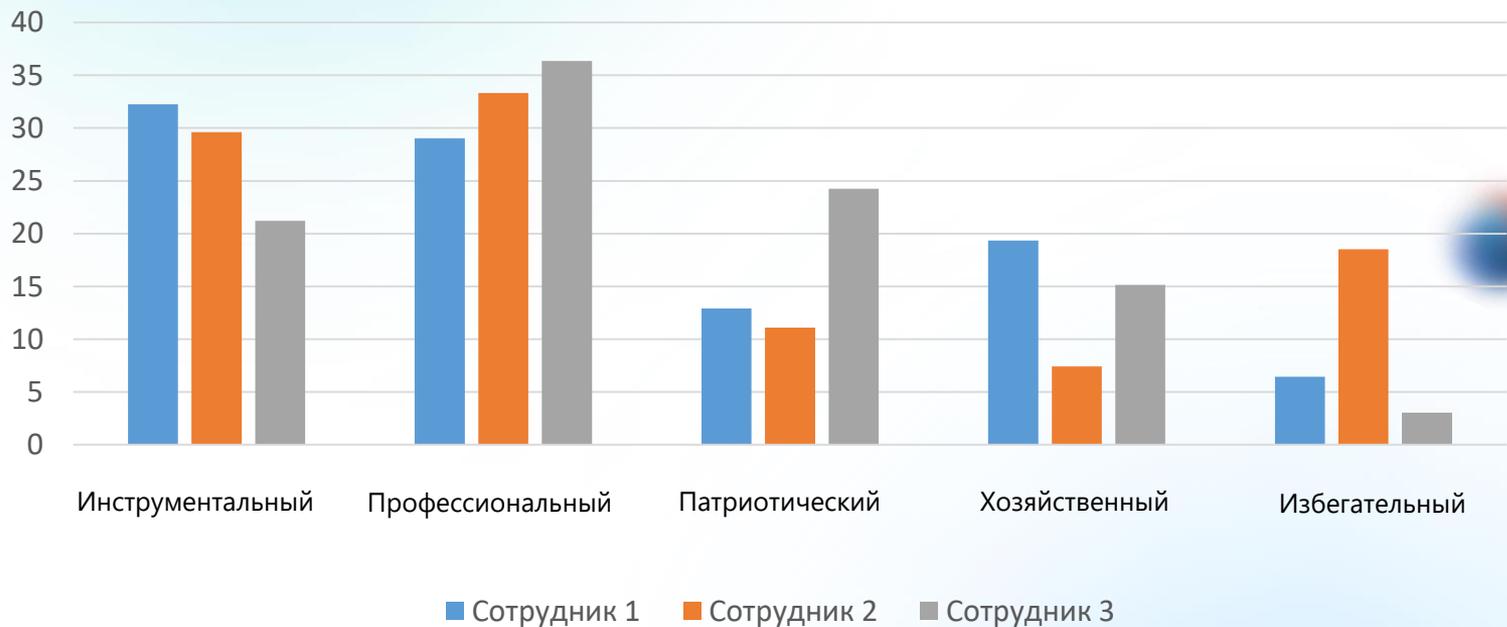
Коммуникации

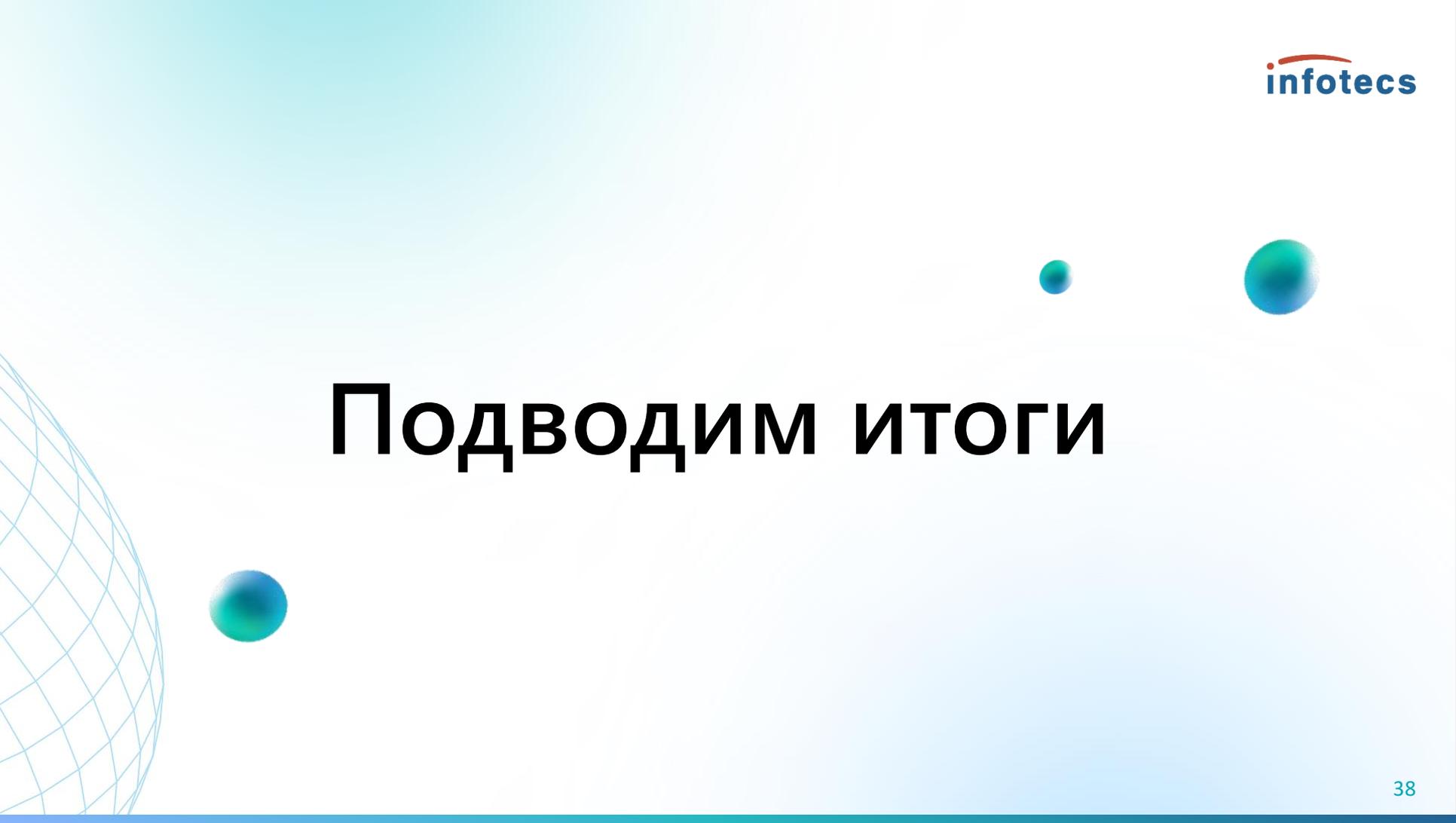
Тип мотивации	Лидерские данные	Отношения с другими работниками
Инструментальная	низкие, средние	нейтральные, напряженные
Профессиональная	средние	доброжелательные или нейтральные, реже – напряженные
Патриотическая	высокие, средние	хорошие
Хозяйская	высокие	нейтральные
Избегательная	крайне низкие	замечательные

Как выбрать тимлида

Тип мотивации	Лидерские данные	Отношения с другими работниками
Инструментальная	низкие, средние	нейтральные, напряженные
Профессиональная	средние	доброжелательные или нейтральные, реже – напряженные
Патриотическая	высокие, средние	хорошие
Хозяйская	высокие	нейтральные
Избегательная	крайне низкие	замечательные

Как выбрать тимлида



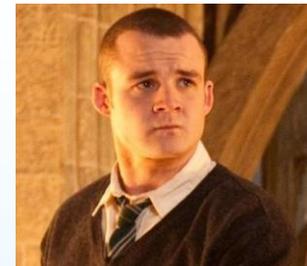
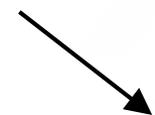
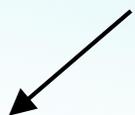
The slide features a light blue gradient background. On the left side, there is a partial view of a wireframe sphere. Scattered across the right and bottom-left areas are several 3D-rendered spheres with a blue-to-green gradient and a slight shadow. The main title is centered in a large, bold, black font.

Подводим итоги

Итоги

Достигателоры

Избегатели



Инструментальный

Профессиональный

Патриотический

Хозяйственный

Избегательный

Ретроспектива

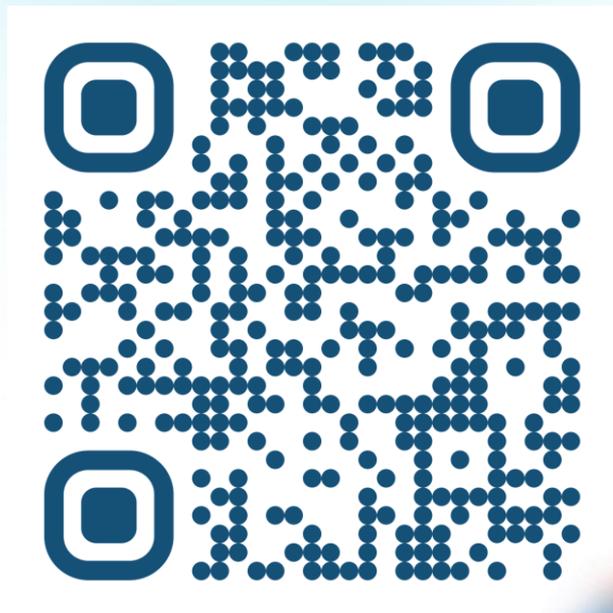
- ‹ Какой ваш тип мотивации?
- ‹ Что вы забираете с собой?
- ‹ Как бы вы могли применить модель Герчикова?



Выводы

- ◀ **Подходите к мотивации индивидуально:** подбирайте модели и стимулы
- ◀ **Периодически обновляйте знания о мотивации сотрудников:** люди пересматривают свое отношение к жизни, работе
- ◀ **Смотрите не только на ведущий мотивационный тип:** окружающие типы могут влиять

Полезные ссылки



Ссылка на тест



Ссылка на статью

infotecs

Спасибо!



@public_analyst

Ответы на вопросы?

infotecs.ru



Карьера



infotecs.team

