

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТИПОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ В.И. ГЕРЧИКОВА В ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ: ОПЫТ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

© 2015 Кирина Алина Олеговна

© 2015 Польшова Людмила Викторовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: alina1590@bk.ru

Представлены результаты эмпирического исследования, проведенного на основе типологической модели мотивации В.И. Герчикова в одной из самарских организаций в сфере нефтяной промышленности. Эти результаты были положены в основу формирования системы мотивации.

*Ключевые слова:* мотивация, типологическая модель В.И. Герчикова, потребности, отношение к труду, оплата труда, КРІ (ключевые показатели эффективности).

Мотивация персонала является главным инструментом рационального использования ресурсов, привлечения имеющегося кадрового потенциала. Каждый руководитель должен знать: что движет людьми, работающими в данной организации; что их может заинтересовать; какие цели они преследуют, а отсюда - какую систему мотивации разработать.

В настоящее время существует большое количество работ по мотивации персонала как отечественных ученых: О.С. Виханского, В.И. Герчикова, А.Я. Кибанова и др., - так и зарубежных ученых: А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума и др.

Для формирования системы мотивации в одной из самарских компаний в сфере нефтяной промышленности было проведено социологическое исследование, в основу которого была положена типологическая модель В.И. Герчикова. Согласно современной теории российского социолога В.И. Герчикова существует несколько типов трудовой мотивации:

- инструментальный тип: люди данного типа будут выкладываться на все 100 % на работе, если только им будут хорошо платить, а само содержание работы не играет никакой роли для данного работника;

- профессиональный тип: люди данного типа ищут возможности доказать, что готовы выполнять любую работу, которую не каждый способен выполнить;

- хозяйский тип: работники данного типа не боятся брать на себя ответственность за порученное им дело, но не терпят контроль со стороны;

патриотический тип: для сотрудников данного типа важно чувствовать, что они необходимы своей компании, также они ценят эффективность общего дела.

- люмпенизированный тип: люди данного типа не стремятся работать и делают лишь то, что им скажет руководитель<sup>1</sup>.

Исследование проводилось в форме анкетирования 23 сотрудников организации из четырех отделов в возрасте от 25 до 40 лет с высшим образованием. Анкета состояла из 18 вопросов, которые были направлены на определение мотивации участника анкетирования, с возможностью множественного выбора, и измеряла интегральные индексы, которые отражают уровень проявления каждого из пяти типов мотивации по шкале от 0 до 1. Сводный результат анкетирования представлен в табл. 1.

Как видно из результатов проведенного исследования (см. табл. 1), 51 % сотрудников данной организации относятся к инструментальному типу. Данный тип обладает стремлением к заработку, он готов максимально выкладываться, если ему будут хорошо платить. Возможность карьерного роста он рассматривает как способ получения большего количества денег. Этот сотрудник постоянно оценивает свои возможности на рынке труда и заинтересован в постоянном повышении денежного вознаграждения за его труд. Он, как правило, не привязывается к орга-

Таблица 1

## Результаты анкетирования, по В.И. Герчикову

Тип мотивации	Количество сотрудников, %
Люмпенизированный	8
Инструментальный	51
Профессиональный	21
Патриотический	8
Хозяйский	12

Таблица 2

## Расчет по действующей и по предлагаемой системам оплаты труда

Ф.И.О. рабочего	Постоянная часть, руб.	Базовый процент премии по Положению, %	Действующая система премирования			Предлагаемая система премирования			
			Процент премии с учетом выполнения основных производственных показателей, %	Размер премии, руб.	Итого, руб.	Процент премии с учетом выполнения основных производственных показателей, %	Процент премии с учетом персональных показателей сотрудника, %	Размер премии, руб.	Итого, руб.
1	2	3	4	$5 = 2 \times 3 \times 4$	$6 = 2 + 5$	7	8*	$9 = 2 \times 3 \times 7 \times 8$	$10 = 2 + 9$
Петров С.В.	40 214	50	90	18 096,3	58 310,3	55	35	18 096,3	58 310,3
Иванов И.А.	40 214	50	90	18 096,3	58 310,3	46	50	19 302,7	59 516,7

\* Проценты определены с использованием специальной методики.

низации, и в любой момент уйдет туда, где предложен больший размер оплаты труда. В тяжелое для компании время такой сотрудник покинет ее одним из первых. На первый взгляд, его могут удерживать только деньги. Но бесконечное повышение уровня оплаты труда невозможно. Современный подход к управлению персоналом акцентирует внимание на формировании чувства причастности у работника. Кроме того, работники (особенно в России) чутко реагируют на справедливость распределения благ, в том числе и оплаты за свой труд. Нам представляется, что правы те специалисты, которые полагают, что нельзя останавливаться на инструментальном типе мотивации, так как это “ненадежные” для организации работники, и надо постараться “перевести” их в профессиональный тип мотивации. Их, согласно нашему исследованию, не так уж и мало - 21 % в организации.

Однако на первом этапе необходимо удовлетворить чувство справедливости в оплате труда у “инструменталистов”. Практика применения различных систем оплаты труда показывает, что с этой задачей достаточно удачно справляется подход внедрения показателей, учитывающих личный трудовой вклад работника, так называемых КРІ (ключевые показатели эффективности).

Несмотря на видимые недостатки внедрения системы КРІ: трудность определения объективных критериев, выбор их количества, учет специфики

трудовой деятельности и т.д., - использование ключевых показателей эффективности нашло широкое применение и на российских предприятиях.

Как отмечалось, результаты исследования показали преобладание инструментального типа мотивации, поэтому для дальнейшего развития системы оплаты труда в самарской нефтяной компании были разработаны показатели, учитывающие вклад каждого сотрудника в результаты деятельности всей организации. Так, при действующей системе оплаты труда в организации сотрудники с одинаковым разрядом из разных подразделений организации получают одинаковый размер оплаты своего труда независимо от итогов работы своей деятельности и от степени влияния на основные производственные показатели. В предлагаемой системе оплаты труда те же сотрудники будут получать разный размер денежного вознаграждения. Результат начисления заработной платы по действующей и по предлагаемой системам оплаты труда можно увидеть в табл. 2.

Благодаря типологической модели мотивации В.И. Герчикова возможно выявить социальные и организационные факторы, влияющие на формирование мотивации работников организации. Это будет учтено на следующем этапе развития системы мотивации в самарской нефтяной компании.

<sup>1</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент : учеб. для вузов. 4-е изд, перераб. и доп. Москва, 2010.