

МОТИВАЦИЯ И МОТИВАЦИОННЫЕ ПРОФИЛИ СОТРУДНИКОВ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В. С. Харченко¹

¹ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет». 620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта / Народной Воли, д. 62/45

Для цитирования: Харченко В. С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций // Социологическая наука и социальная практика. 2021. Т. 9. № 1. С. 156–171. DOI: 10.19181/snsp.2021.9.1.7879

Аннотация. В статье представлены результаты эмпирического исследования мотивации персонала крупной финансовой компании в формате кейс-стади. Была использована методика В. И. Герчикова для определения мотивационных профилей сотрудников: инструментал, профессионал, патриот, хозяин, люмпен. Опыт исследований, проведённых по этой методике, содержит ограниченную информацию о том, как реализовать подобные исследования в организациях, и какие результаты можно получить. Особенности реализованного исследования являются формат проведения опроса (внутренне, HR-исследование), мотивация респондентов (возможность получения персонального отчета), формат представления результатов (отчет и инфографика на внутреннем портале), широта анализа полученных данных (аналитика по отдельным категориям сотрудников) и характер исследования – прикладное.

Результаты тестирования позволили понять различные аспекты мотивации и мотивационных профилей сотрудников по категориям (должность, стаж, пол). В изученной организации наиболее распространенными были профессиональные и инструментальные мотивы, однако сотрудники разных должностей различались в аспектах мотивации и в мотивационных профилях. Для руководителей более характерны профессиональные мотивы, а для специалистов – инструментальные. Стаж в компании влияет на изменение мотивации: если для новичков более характерны профессиональные и патриотические мотивы, то со временем начинают превалировать профессиональные и инструментальные.

Самыми распространёнными профилями сотрудников в организации стали «инструментал» и «профессионал». Анализ различий распределения профилей сотрудников выявил, что среди руководителей больше «профессионалов» (56%), среди сотрудников, работающих с клиентами, – «инструменталов» (60%). Распространены в изученной компании сотрудники с профилями «профессионал-инструментал» и «инструментал-профессионал». Полученные результаты были учтены при корректировке действующей системы мотивации и программ развития персонала.

Ключевые слова: мотивация; мотивационный профиль; организация; сотрудники; HR-исследование; типологическая модель Герчикова

Введение

Исследование и анализ мотивации сотрудников довольно широко востребованы в организациях: специалисты по работе с персоналом часто задаются вопросом: что мотивирует сотрудников компании на выполнение работы, задач

и достижение наилучших результатов. Этот вопрос может иметь как локальный характер, когда руководитель или управляющий пытается выяснить, что может повлиять на улучшение трудовых показателей конкретных сотрудников или подразделений, так и концептуальный — в случаях, когда требуется определить, как выстраивать систему мотивации в компании, какие способы стимулирования являются наиболее эффективными. Для понимания специфики мотивации сотрудников могут быть использованы интуитивный подход, основанный на субъективных представлениях о способе сбора информации или аналитический, с использованием сложившихся методов к исследованию мотивации.

В социологических исследованиях сохраняется дискуссия о том, что является сутью мотивации, а также поиск универсальных методик определения типа мотивации [3; 1; 18]. Наиболее популярным и используемым способом изучения мотивации сотрудников является методика В. И. Герчикова, или типологическая модель Герчикова (ТМГ). На нее не только часто ссылаются в публицистических работах HR-специалисты, но и реализуются прикладные эмпирические исследования с использованием ТМГ (в электронной библиотеке elibrary.ru работы В. И. Герчикова процитированы в 750 публикациях)¹.

Опыт реализации исследований мотивации по методике В. И. Герчикова

Отличительной чертой множества работ, в которых упоминается использование ТМГ, является отсутствие обоснования методики, описания эмпирической базы и представление общего распределения по профилям изучаемой совокупности. Примерами таких исследований являются работы А. О. Кириной и Л. В. Польшовой, М. Е. Гиберт и Е. И. Громакова, О. Н. Белозеровой, С. В. Ниденталь, статьи в соавторстве со студентами и магистрантами Т. Ф. Мельниковой [11; 8; 2; 16; 15; 14]. Исследования, в которых авторы применяли ТМГ и представляли основные результаты (распределение по профилям, особенности поля и т. п.), ограничены несколькими работами российских и зарубежных исследователей. К ним относятся работы А. О. Леухина, Н. В. Ивановой и Н. В. Шульгиной, Р. А. Маликовой [12; 10; 13].

В. Лиу и М. Чередник провели сравнительное исследование китайских и белорусских работников сопоставимых между собой компаний [20]. Авторы приходят к выводу, что разницу в мотивационных профилях стоит учитывать при подготовке программ стимулирования сотрудников, работающих в разных странах, но объединяющихся для достижения общих задач. Работа израильского исследователя П. Давидова основывается на изучении по ТМГ особенностей мотивации персонала государственных и частных учреждений г. Иерусалима [9]. Основной вывод заключается в том, что есть значимые различия в мотивации сотрудников государственного и частного секторов.

¹ За пятью зайцами // Журнал «Коммерсантъ Секрет Фирмы». № 11 от 24.03.2008. С. 52. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/869256> (дата обращения: 27.04.2020).

Работы А. В. Реброва, ученика В. И. Герчикова¹, содержат наиболее полные с точки зрения методики и интерпретации результаты исследований. Они содержат не только выводы по применению ТМГ, но и раскрывают методические особенности применения методики и анализа получаемых результатов. Релевантной по фокусам анализа — различия в мотивации сотрудников разных должностей, социального окружения, пола, образования — является работа А. В. Реброва, в которой он приходит к выводу о том, что «мотивационная структура различных групп персонала имеет столь значимые различия, что анализ мотивации российских работников вообще, без учёта должностной позиции в организации становится бессмысленным» [18, с. 48]. Задачами нашего исследования являлось детальное и комплексное изучение мотивации сотрудников, которое позволило выявить различия у разных категорий сотрудников.

Суть методики В. И. Герчикова

Модель мотивации В. И. Герчикова достаточно подробно описана в литературе [4; 5; 6; 7; 17], представим лишь базовые тезисы, раскрывающие её суть. Подход В. И. Герчикова описывает мотивацию как модель, представляющую собой две пересекающиеся оси: трудовое поведение (деструктивное — конструктивное) и мотивации (избегания — достижения) [6, с. 227]. Пересечение осей поведения и мотивации создает пять типов мотивационных профилей: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и люмпенизированный (избегательный). Определение типа проводится на основе специального теста и расчетов индексов, которые показывают, насколько каждый из них выражен у человека, в результате составляется профиль, а на основе ведущего (ярко выраженного, доминирующего) мотива может быть определен основной тип мотивации.

Определение конкретных мотивационных профилей сотрудников организации помогает понять особенности в возможностях управления персоналом, выяснить наиболее эффективные способы мотивации, учитывая специфику профилей, выстраивать наиболее оптимальные способы повышения производительности, взаимодействия внутри подразделений, всего коллектива.

Общие характеристики исследования

Для изучения особенностей мотивации сотрудников крупной финансовой компании в апреле-мае 2018 г. методом онлайн-анкетирования было проведено социологическое исследование². Исследование имело ряд особенностей:

¹ Как отметили авторы одной из статей, А. В. Ребров «на сегодняшний день является единственным специалистом, занимающимся развитием идей и методов, разработанных профессором В. И. Герчиковым, а не только их эксплуатацией» (см. [15, с. 596]).

² Компания имеет филиальную сеть по всей России, штаб-квартира расположена в г. Екатеринбурге. Штат компании составлял более 4500 сотрудников, по форме собственности — публичное акционерное общество, сфера деятельности — финансовые услуги.

- Формат проведения — «внутреннее исследование», реализовано сотрудниками отдела внутренних социологических исследований компании¹.
- Формирование выборки — по принципам потоковой выборки (или *river sample*), методом самоотбора, при этом у исследователей была информация о характеристиках генеральной совокупности и возможность контроля их представленности в выборочной. Расчёт ошибки выборки по контрольным параметрам (место работы, стаж) составил менее 5%.
- Мотивация участия в опросе — у всех участников опроса была возможность получить персональный отчёт, при этом сохранялась анонимность участника. Реализовать эту идею стало возможным, предложив участникам опроса придумать специальное «кодовое слово» в форме опроса, которое использовалось для определения конкретного участника в общей базе. О возможности получения персонального отчёта было сообщено в новостях о запуске опроса на внутреннем портале компании и в самой опросной форме².
- Представление результатов — по завершению исследования были подготовлены отчёт и инфографика с результатами исследования, которые были размещены на внутреннем портале компании.
- Прикладное исследование — результаты были использованы в корректировке программы мотивации сотрудников. Результаты исследования помогли специалистам HR-подразделения скорректировать подход к программам мотивации сотрудников.

Основная задача исследования — понять, какие мотивы у сотрудников ведущие, чем отличаются мотивационные профили у разных категорий персонала. В результате были получены 460 релевантных ответов от трёх категорий сотрудников, условно разделённых на сотрудников, работающих непосредственно с клиентами (в офисах, точках оказания и продаж услуг), специалистов бэк-офиса, осуществляющих поддерживающие функции и руководителей (у них есть сотрудники в подчинении).

¹ Автор статьи имеет непосредственные отношения к реализации проекта, так как в то время занимала должность начальника отдела внутренних социологических исследований компании.

² В опросе было выделено специальное поле с текстом: «Придумайте код-пароль, по которому вы сможете запросить результаты тестирования. ВАЖНО! Запишите его куда-нибудь, чтобы не забыть и не потерять. После окончания опроса и обработки всех результатов мы объявим о старте запросов на подготовку персональных отчётов и рекомендаций о том, что вас мотивирует в жизни и работе. Получить индивидуальный отчёт можно будет только по личному запросу и с дополнительной проверкой. Персональные отчеты никому не направляются и не передаются без вашего согласия».

В получении персональных отчётов были заинтересованы 88% участников опроса (они оставили свои «кодовые слова»), однако на момент рассылки отчётов многие из них не смогли вспомнить свои пароли. Вторая сложность была связана с тем, что часть сотрудников оставили одинаковые пароли (например, 12345 или 12345678), в таких случаях приходилось уточнять информацию о подразделении, должности (руководитель или нет), стаже и даже возрасте. Следует отметить, что было несколько случаев, когда по ответам с одинаковыми «паролями» невозможно было различить участников даже с дополнительной информацией; в таких случаях организаторы исследования отказывали в получении отчёта.

Изучение мотивации сотрудников

Опросник В. И. Герчикова содержит вопросы, которые помогают выявить специфику мотивации сотрудников через отношение к работе и ее восприятие, оценку. На вопрос о том, что больше всего сотрудники ценят в своей работе, большинство отметили за возможность проявить свои знания и умения (57%), половина чувствует свою пользу и необходимость организации (50%). Каждый четвертый сотрудник отметил, что главное – это хорошая оплата (27%). Ответы сотрудников разных должностей, выявил различия в восприятии. Большая часть сотрудников, работающих с клиентами, ценят работу в компании за ощущение полезности и необходимости (59%), а специалистам и руководителям работа даёт возможность проявить свои знания и умения (56 и 61% соответственно).

Руководители чаще других отмечали, что ценят работу за возможности проявления своих знаний и умений (61% против 57% по выборке), зарплату (36% против 27% в целом) и самостоятельность (32% против 19%). Для сотрудников, работающих с клиентами, важными является ощущение полезности для компании (59% против 50% по выборке). Специалисты чаще, чем руководители отмечали, что ничего не ценят, а делают работу только потому, что она привычна и знакома (19 и 20% соответственно против 9%) (табл. 1).

Таблица 1

Ответы сотрудников на вопрос о том, что ценят в работе больше всего,
% по столбцам (1–2 ответа)

Что ценят	СК*	С	Р	Всего по выборке
Работа даёт возможность проявить то, что я знаю и умею	54	56	61	57
Я чувствую себя полезным и нужным	59	47	50	50
Мне за неё относительно неплохо платят	22	25	36	27
Я в основном сам решаю, что и как мне делать	8	17	32	19
Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна	19	20	9	17
Итого	162	165	188	170

$P < 0,05$, коэффициент Крамера 0,13.

*Здесь и далее обозначены СК – сотрудник, работающий с клиентами, С – специалист (сотрудник бэк-офиса), Р – руководитель.

Таким образом, для сотрудников банка важными в работе являются профессиональные и патриотические мотивы. Ценности, которые видят сотрудники в работе, различаются в зависимости от уровня занимаемой должности. Полученные результаты подтверждают идею о «профессиональном призвании», которая основывается на том, что выбор работы основывается на субъективном ощущении призвания, соответствия способностям, склонностям [19]. Наибольшее соответствие «профессиональному призванию» проявляют руководители в исследуемой организации.

Ответы на вопрос об общем отношении к работе показали ярко выраженный инструментальный мотив: 41% сотрудников хотят обеспечить себе приличный доход, треть подчеркнули наличие у себя профессионализма, который помогает справиться с трудностями в работе (34%). Около 20% опрошенных сотрудников проявляют избегательные мотивы – всегда готовы выполнять требования организации к своей работе. Только 6% продемонстрировали патриотические мотивы, т. е. считают себя ценными и незаменимыми работниками (см. табл. 2).

Проявились значимые различия в отношении к работе у сотрудников разных уровней должностей и стажа. Профессиональные мотивы характерны преимущественно для руководителей (53% против 34% в целом по выборке) и реже встречаются у специалистов и сотрудников, работающих с клиентами. Люмпенизированный мотив (делаю всё, что требуется) практически не проявляется у руководителей. У сотрудников с небольшим стажем в меньшей степени проявляются профессиональные мотивы, но с увеличением стажа чаще проявляется профессиональная мотивация.

Таблица 2

Отношение к работе у сотрудников различных уровней должностей и стажа,
% по столбцам (1 ответ)

Утверждение	Должность			Стаж, лет				Всего по выборке
	СК	С	Р	До 1	1–3	3–5	Более 5	
Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход	47	40	39	43	41	40	40	41
У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе	30	26	53	18	33	40	42	34
Я всегда выполняю то, что от меня требуют	18	23	5	28	20	15	10	18
Я ценный, незаменимый для организации работник	4	9	3	7	6	5	7	6
В своей работе я полный хозяин	1	2	1	4	1	0	1	1
Итого	100							

Корреляция по должности: $P < 0,000$, коэффициент Крамера: 0,212.

Корреляция по стажу: $P < 0,003$, коэффициент Крамера: 0,150.

Для сотрудников компании важно, чтобы в работе всегда был элемент новизны, необходимость развития (68%), чтобы работа была понятна по своему содержанию и способу оценки (49%). Почти четверть опрошенных (24%) продемонстрировали патриотические мотивы в способах работы: они готовы делать всё, что нужно для организации. Около 20% составляют сотрудники, предпочитающие работать самостоятельно и нести персональную ответственность.

Анализ различий мотивация в способах работы выявлен у сотрудников разных уровней должностей. Инструментальный мотив характерен для сотрудников, работающих с клиентами, им важно знать, что нужно делать и что за это они получают (67 против 49% по выборке в целом). «Хозяйские» мотивы присущи преимущественно руководителям — около трети предпочитают работать под личную ответственность. Люмпенизированный тип мотивации более распространён у сотрудников, работающих с клиентами, и у специалистов и практически (табл. 3).

Таблица 3

Предпочтения в способах работы у сотрудников разных уровней должности,
% по столбцам (1–2 ответа)

Значения	СК	С	Р	Всего по выборке
Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте	58	67	77	68
Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу	67	46	39	49
Готов(а) делать всё, что нужно для организации	16	26	27	24
Предпочитаю работать под полную личную ответственность	10	15	34	19
Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно	22	18	2	15
Итого	173	172	179	175

$P < 0,000$, коэффициент Крамера: 0,185.

Представленные результаты подтверждает дифференцированность в способах работы у сотрудников разных уровней должности. Несмотря на распространённость в компании профессиональных мотивов в принципах и способах работы в целом, для более низких должностей (с точки зрения сложности работы и ответственности) менее характерны профессиональные, патриотические и индивидуалистские мотивы, а в большей степени важны инструментальные и избегательные. У руководителей обратная структура мотивации: в большей степени проявляются профессиональные и «хозяйские» мотивы и реже — инструментальные и люмпенизированные.

В компании распространён принцип построения отношений между работником и организацией, основанный на том, что работник приходит в организацию для самореализации своих способностей, а организация должна обеспечивать ему такую возможность (36%). Примерно в равной степени распространены принципы работы, когда работник должен относиться к организации как к своему дому, а она оценивать преданность сотрудников (27%) и принцип продажи работником своего труда, за который организация должна предложить хорошую цену (24%) (табл. 4).

Мнения о принципах построения отношений между работником и организацией у сотрудников разных должностей различаются. Принципы работы профессионального типа мотивации присущи руководителям и специалистам; избегательные мотивы характерны в большей степени для сотрудников, работающих с клиентами.

Таблица 4

Принципы, на которых должны строиться отношения между работником и организацией, по мнению сотрудников разных уровней должности, % по столбцам, (1 ответ)

Принципы	СК	С	Р	Всего по выборке
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 (ПР)	26	38	40	36
Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей всё и вместе переживать трудности и подъёмы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника (ХО + ПА)	31	22	32	27
Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя (ИН)	20	28	21	24
Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага (ЛЮ)	24	12	8	13
Итого	100	100	100	100

$P < 0,002$, коэффициент Крамера: 0,157.

Обобщая особенности ведущих принципов взаимоотношений сотрудников и работодателя, можно выделить доминирующие проявления профессиональных мотивов у руководителей и специалистов. Отсюда следует необходимость учёта восприятия принципов работы при распределении задач и постановке целей для сотрудников разных должностей.

Вопрос об условиях, при которых сотрудники готовы сменить работу внутри организации позволяет оценить не только мотивацию, но и лояльность персонала (преданность компании). Ответы продемонстрировали ярко выраженную инструментальную мотивацию: 89% сотрудников готовы сменить работу при условии высокой зарплаты. На наш взгляд, это достаточно тревожный маркер для организации, так как лояльность компании обеспечивается только материальными (денежными) способами удержания. Половина опрошенных (56%) проявили профессиональные мотивы – заинтересованы в новой работе при условии, что она будет более интересной или творческой (см. табл. 5).

Значимых различий в ответах на вопрос об условиях смены работы внутри организации по должности и стажу не зафиксированы, однако проявилась гендерная специфика. «Хозяйский» мотив в условиях смены работы по-разному проявляется у мужчин и женщин: он сильно выражен у мужчин и практически не важен для женщин (38 и 18% соответственно).

Таблица 5

**Условия смены работы внутри организации для сотрудников разного пола,
% по столбцам (1–2 ответа)**

Условия	Женщины	Мужчины	Всего по выборке
Если предложат намного более высокую зарплату	89	86	89
Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя	59	48	56
Если новая работа даст мне больше самостоятельности	18	38	22
Если это очень нужно для организации	7	8	7
При всех обстоятельствах я предпочёл(чла) бы остаться на той работе, к которой привык(ла)	5	4	5
Итого	178	184	179

$P < 0,006$, коэффициент Крамера: 0,134.

Ответы на вопрос «Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?» показали разницу в ответах у мужчин и женщин. Сотрудники-мужчины выберут более самостоятельную и независимую работу, чем сотрудницы (28% против 17%). Женщины-сотрудницы продемонстрировали большую лояльность компании: они в 2 раза чаще говорили о том, что не могут представить уход из организации. Разница в ответах указывает на гендерные установки в восприятии работы. На наш взгляд, эта отражение специфики оценки перспектив трудоустройства – для мужчин они более оптимистичны, чем для женщин. Так, по данным опроса ВЦИОМ в 2016 г. в ответе на вопрос «Если Вы потеряете работу, как Вы думаете, легко ли Вам будет найти равноценную работу?»¹ 51% мужчин и 46% женщин отметили, что смогут найти работу, а о трудностях с поиском равноценной работы заявили 50% женщин и 46% мужчин.

Таким образом, ярко выраженный инструментальный характер лояльности персонала компании подкрепляется гендерной спецификой, которая выражается в различиях мотивации для сохранения или смены работы у мужчин и женщин.

ТМГ содержал вопрос о выяснении возможных стратегий сотрудников при ухудшении ситуации в организации. Большинство опрошенных при ухудшении ситуации готовы освоить новую профессию (63%), 40% готовы работать более интенсивно, и почти четверть готовы перейти на менее удобный режим работы (24%). Треть опрошенных сотрудников (35%) допустили возможность увольнения в случае негативных изменений в организации, и этот показатель отражает низкую лояльность персонала – неготовность быть верными, преданными компании. Эти результаты подтверждают данные регулярного блиц-опроса сотруд-

¹ Данные опроса доступны в базе «Архивариус» ВЦИОМ. URL: https://wciom.ru/zh/print_q.php?s_id=1057&q_id=73075&date=21.02.2016 (дата обращения: 20.04.2020).

ников о лояльности, которая измеряется по методологии eNPS¹. Сопоставимый по времени проведения блиц-опрос² выявил 40% «критиков» — нелояльных своему работодателю сотрудников (индекс eNPS составил 11,3 п.п.). Полученные результаты свидетельствуют о том, что компании необходимо направить усилия на формирование пула лояльных сотрудников для укрепления её позиции на рынке труда и создания устойчивости при внешних угрозах: лояльные сотрудники создают фундамент компании, сохраняют своё место работы, привлекают в компанию других, поддерживают положительный имидж отзывами и рекомендациями.

Таким образом, анализ отдельных вопросов по мотивации в тесте ТМГ позволяет выяснить общее отношение сотрудников к работе и их восприятие взаимодействия с работодателем. Изучение мнений сотрудников с разным стажем, должностью, местом работы обеспечивает понимание различий и, как следствие, их учёт при разработке дифференцированных программ мотиваций.

Мотивационные профили сотрудников организации

На основе рассчитанных индексов была составлена обобщённая модель мотивационного профиля сотрудника крупной финансовой компании (рис. 1). Модель демонстрирует доминирующие у сотрудников инструментальные и профессиональные мотивы (0,297 и 0,281 соответственно).

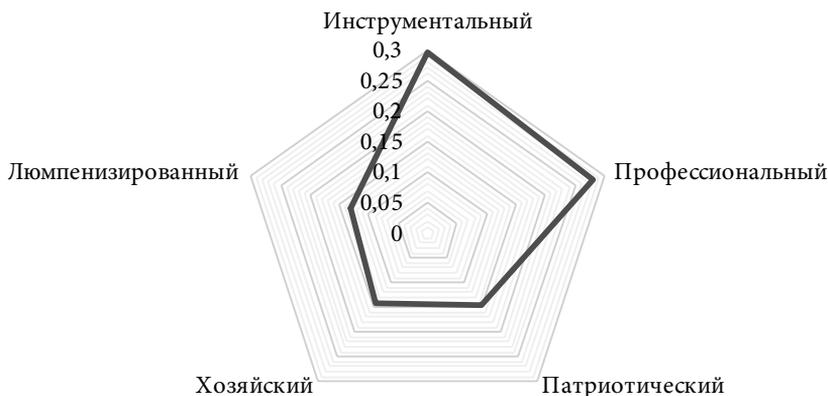


Рис. 1. Обобщённый профиль мотивации сотрудников финансовой компании

¹ eNPS — employee net promoter score — индекс лояльности сотрудников, пришедший в HR из маркетинга. В основе него лежит идея, предложенная Ф. Райнхельдом для изучения лояльности потребителей (NPS). Для изучения лояльности сотрудников компании задаётся вопрос «Насколько вы готовы рекомендовать работу в компании вашим друзьям, знакомым?», а полученные ответы делят опрошенных на три группы: «критики», «нейтралы» и «промоутеры». Индекс eNPS рассчитывается как разница между долей «промоутеров» и «критиков».

² Блиц-опрос по итогам 1 квартала 2018 г. проводился в апреле 2018 г. несколькими неделями позже окончания исследования по мотивации.

Разрабатываемые в организации программы мотивации сотрудников должны иметь чёткие механизмы материальной мотивации за выполненную работу или при переводе на другие должности или расширении полномочий, а также учитывать профессиональную мотивацию сотрудников при разработке или внедрении новых проектов, программ развития сотрудников в их карьерном продвижении.

Наибольшее значение индекса присваивался первый ранг, который определял доминирующий тип мотивации и условный тип профиля сотрудника (инструментал, профессионал, патриот, хозяин и люмпен). Среди сотрудников организации чаще всего встречались инструменталы (50%) и профессионалы (47%); по 5% сотрудников организации имеют ярко выраженные хозяйские и патриотические мотивы, а «люмпены» составили только 3% (см. табл. 6).

Анализ различий по распространённости мотивационных профилей у сотрудников разных должностей выявил значимые различия, причём профили сотрудников, работающих с клиентами, и специалистов больше похожи, чем профили руководителей. У руководителей ярко проявляются профессиональная и хозяйская мотивация и в меньше степени инструментальная.

Таблица 6

Распределение типов мотивационных профилей сотрудников разных должностей,
% по столбцам¹

Доминирующий тип мотивации	СК	С	Р	Всего по выборке
Инструментал	60	50	38	49
Профессионал	34	48	56	47
Патриот	5	6	6	6
Хозяин	3	2	13	5
Люмпен	4	4	1	3

$P < 0,000$, коэффициент Крамера: 0,186.

Проведённое исследование выявило преобладающие инструментальные и профессиональные мотивы у сотрудников изученной организации, а также различия в мотивации сотрудников разных уровней должностей: для руководителей характерны профессиональные мотивы, а для сотрудников, не имеющих подчинённых, — инструментальные.

Заключение

Реализованное в крупной финансовой компании исследование мотивационных профилей сотрудников по методике В. И. Герчикова способствовало определению основных фокусов мотивационной программы и политике

¹ Сумма превышает 100%, так как у некоторых респондентов были 2 одинаковых максимальных индекса, т. е. два ведущих мотива

управления персоналом. Выявленные наиболее распространённые профили сотрудников «профессионал-инструментал» и «инструментал-профессионал» указали на необходимость корректировки программ материальной мотивации и развития персонала (обучение, повышение квалификации, перемещение и карьерное развитие, внедрение новых амбициозных проектов). Дифференциация мотивационных профилей по структурным подразделениям компании, стажу, должности позволило сегментировать аудиторию сотрудников для разработки оптимальных, целевых способов мотивации.

Представленные результаты исследовательского кейс-стади могут стать аналитическим базисом в разработке практических решений в рамках деятельности организации. На наш взгляд, подобные исследования можно использовать для внедрения эффективных и оптимальных практических решений по разработке программ мотивации в конкретных организациях. Изучение мотивации сотрудников компаний различных отраслей или регионов позволят обогатить теорию мотивации для осмысления современных тенденций в российском обществе.

Список литературы

1. Андреев А. Л. Исследование мотивации научной деятельности в университете как корпорации в рамках институционального подхода / А. Л. Андреев, И. М. Новохатько, А. С. Осипова // Социологическая наука и социальная практика. 2017. Т. 5. № 4 (20). С. 27–45. DOI: <https://doi.org/10.19181/snsp.2017.5.4.5518>.
2. Белозерова О. Н. Диагностика мотивационных типов сотрудников на основе модели мотивационных типов А. В. Герчикова и на основе двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. Т. 2. № 12. С. 766–767.
3. Бессокирная Г. П., Попова И. М. Изменилась ли мотивация труда рабочих в 1990-е годы? (Методология изучения, результаты и перспективы исследований) // Мир России. 2005. Т. 14. № 4. С. 105–137.
4. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации (Часть 1) // Мотивация и оплата труда. 2005. № 2. С. 53–62.
5. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации (Часть 2) // Мотивация и оплата труда. 2005. № 3. С. 3–14.
6. Герчиков В. И. Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление (Часть 1) // Личность. Культура. Общество. 2006. Т. 8. № 3 (31). С. 222–233.
7. Герчиков В. И. Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление (Часть 2) // Личность. Культура. Общество. 2006. Т. 8. № 4 (32). С. 123–133.
8. Гиберт М. Е., Громаков Е. И. Анализ мотивации сотрудников полиции на основе методологии В. И. Герчикова // Инноватика-2015 сборник материалов XI Международной школы-конференции студентов, аспирантов и молодых учёных (Томск, 21–23 мая, 2015 г.) / Под ред. А. Н. Солдатов, С. Л. Минькова. Томск, СГТ, 2015. С. 266–273.
9. Давидов П. Влияние формы собственности на мотивационный тип работника // Актуальные научные исследования в современном мире. 2016. № 9-5 (17). С. 6–9.

10. *Иванова Н. В., Шульгина Н. В.* Мотивационный профиль персонала малого производственного предприятия // Научный журнал Дискурс. 2016. № 2 (2). С. 320–325.
11. *Кирина А. О., Полюнова Л. В.* Использование типологической модели В. И. Герчикова в формировании системы мотивации работников: опыт российских организаций // Вопросы экономики и права. 2015. № 87. С. 123–124.
12. *Леухин А. О.* Самоактуализация как условие развития человеческого капитала // Вестник экономики, права и социологии. 2015. № 4. С. 50–53.
13. *Маликова Р. А.* Специфика мотивации персонала для разных категорий сотрудников на примере страховой компании // Science Time. 2014. № 1. С. 79–88.
14. *Мельникова Т. Ф.* Исследование типологии трудовой мотивации / Т. Ф. Мельникова, А. А. Гнеушева, Е. А. Липенин // Шаг в науку. 2018. № 3. С. 14–21.
15. *Мельникова Т. Ф.* Исследование лояльности персонала к компании на основе типологической модели мотивации В. И. Герчикова / Т. Ф. Мельникова, С. А. Тарануха, А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова // Молодой учёный. 2015. № 23 (103). С. 595–599.
16. *Ниденталь С. В.* Анализ мотивации сотрудников на основе методологии В. И. Герчикова // Экономика и социум. 2017. № 6–2 (37). С. 1059–1062.
17. *Ребров А. В.* Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий // Социологические исследования. 2008. №5 (289). С. 74–83.
18. *Ребров А. В.* Факторы формирования мотивации работников // Социологические исследования. 2011. № 3 (323). С. 38–49.
19. *Шухатович В. Р.* Профессиональное призвание: к вопросу о неэкономических факторах экономического роста // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2014. № 5 (35). С. 188–192. DOI: 10.15838/esc/2014.5.35.16.
20. *Liu W. Y., Cherednik M. Y.* A comparative study of corporate motivation between companies in China and Belarus on the basis of Gerchikov's motivation model // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 4–1 (46). С. 142–145. DOI: 10.18454/IRJ.2016.46.016.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Харченко Вера Сергеевна – кандидат социологических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия.

E-mail: verakharchenko@yandex.ru

AuthorID РИНЦ: 622894

Дата поступления в редакцию: 19.05.2020. Принята к печати: 23.11.2020.

DOI: 10.19181/snsp.2021.9.1.7879

Motivation and Motivation Profiles of the Employees in a Modern Organization

Vera S. Kharchenko¹

¹Ural State University of Economics.

62/45, 8 Marta / Narodnoy Voli, Yekaterinburg, Russia, 620144

For citation: Kharchenko V. S. (2021). Motivation and Motivation Profiles of the Employees in a Modern Organization. *Sociologicheskaja nauka I social'naja praktika*. Vol. 9. № 1. P. 156–171. DOI: 10.19181/snsp.2021.9.1.7879

Abstract. The article presents the results of an empirical study of staff motivation in a large financial company in a case study format. The technique of V. I. Gerchikov to determine the motivational profiles of employees: instrumental, professional, patriot, boss, lumpen. The experience of research conducted using this technique contains limited information on how to implement such research in organizations, and what results can be obtained. The features of the implemented research are the format of the survey (internally, HR research), the motivation of respondents (the possibility of obtaining a personal report), the format for presenting the results (the report and infographics on the internal portal), the breadth of analysis of the data obtained (analytics for certain categories of employees) and the nature of the research – applied.

The test results allowed us to understand various aspects of motivation and motivational profiles of employees by category (position, length of service, gender). In the studied organization, the most common were professional and instrumental motives, but employees of different positions differed in terms of motivation and in motivational profiles. Professional motives are more typical for managers, and instrumental ones for specialists. Seniority in the company affects the change in motivation: if professional and patriotic motives are more typical for newcomers, then over time professional and instrumental ones begin to prevail.

The most common employee profiles in an organization are “instrumental” and “professional”. An analysis of the differences in the distribution of employee profiles revealed that there are more “professionals” among managers (56%), and among employees working with clients – “instrumentalists” (60%). Employees with profiles “professional-instrumental” and “instrumental-professional” are widespread in the studied company. The results obtained were taken into account when adjusting the current motivation system and personnel development programs.

Keywords: motivation; motivation profile; organization; employees; HR research; Gerchikov’s typological model

REFERENCES

1. Andreev A. L., Novokhatko I. M., Osipova A. S. (2017). The study of the motivation of scientific activity at the university as a corporation in the framework of the institutional approach. [Russ. ed. : Issledovanie motivatsii nauchnoi deyatel'nosti v universitete kak korporatsii v ramkakh institutsional'nogo podkhoda]. *Sociologicheskaja nauka I social'naja praktika*. Vol. 5. No. 4 (20). P. 27–45. DOI: <https://doi.org/10.19181/snsp.2017.5.4.5518>. (In Russ.)
2. Belozerova O. N. (2016). Motivation types diagnostics based on gertchikov motivation model and gerzberg two-factors motivation model. [Russ. ed. : Diagnostika motivatsionnykh tipov sotrudnikov na osnove modeli motivatsionnykh tipov A. V. Gerchikova i na osnove dvukhfaktornoj modeli motivatsii F. Gertsberga]. *Aktual'nye problemy aviatsii i kosmonavtiki*. Vol. 2. No. 12. P. 766–767. (In Russ.)
3. Besokirnaya G. P., Popova I. M. (2005). Did Labour Motivation of Workers Change in 1990s? Methodology and Methods of Research, Results and Perspectives. [Russ. ed. : Izmenilas' li motivatsiya truda rabochikh v 1990-e gody? (Metodologiya izucheniya, rezul'taty i perspektivy issledovani)]]. *Mir Rossii*. Vol. 14. № 4. P. 105–137. (In Russ.)
4. Gerchikov V. I. (2005). Tipologicheskaya kontseptsiya trudovoi motivatsii (chast' 1). [Typological concept of labor motivation (Part 1)]. *Motivatsiya i oplata truda*. No. 2. P. 53–62. (In Russ.)
5. Gerchikov V. I. (2005). Tipologicheskaya kontseptsiya trudovoi motivatsii (chast' 2). [Typological concept of labor motivation (Part 2)]. *Motivatsiya i oplata truda*. No. 3. P. 3–14. (In Russ.)

6. Gerchikov V. I. (2006). Labour motivation: a concept, revealing and management (Part 1). [Russ. ed. : Trudovaya motivatsiya: ponyatie, vyavlenie i upravlenie (Chast' 1)]. *Lichnost'. Kul'tura. Obshchestvo*. Vol. 8. No. 3 (31). P. 222–233. (In Russ.)
7. Gerchikov V. I. (2006). Labor motivation: concept, identification and management (Part 2). [Russ. ed. : Trudovaya motivatsiya: ponyatie, vyavlenie i upravlenie (Chast' 2)]. *Lichnost'. Kul'tura. Obshchestvo*. Vol. 8. No. 4 (32). P. 123–133. (In Russ.)
8. Gibert M. E., Gromakov E. I. (2015). Analiz motivatsii sotrudnikov politzii na osnove metodologii V. I. Gerchikova. [Analysis of the motivation of police officers based on the methodology of V. I. Gerchikova]. *Innovatika–2015 sbornik materialov XI Mezhdunarodnoi shkoly-konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh (Tomsk, May, 21–23, 2015)*. Ed. by A. N. Soldatov, S. L. Minkov. P. 266–273. (In Russ.)
9. Davidov P. (2016). Impact of ownership form on the type of work motivation. [Russ. ed. : Vliyanie formy sobstvennosti na motivatsionnyi tip rabotnika]. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*. No. 9-5 (17). P. 6–9. (In Russ.)
10. Ivanova N. V., Shulgina N. V. (2016). Motivational profile of the staff of a small production enterprise. [Russ. ed. : Motivatsionnyi profil' personala malogo proizvodstvennogo predpriyatiya]. *Nauchnyi zhurnal Diskurs*. No. 2 (2). P. 320–325. (In Russ.)
11. Kirina A. O., Polynova L. V. (2015). Ispol'zovanie tipologicheskoi modeli V. I. Gerchikova v formirovanii sistemy motivatsii rabotnikov: opyt rossiiskikh organizatsii. [The application of gerchikov's typological model in workers' motivation system the Russian companies' practice]. *Voprosy ekonomiki i prava*. No. 87. P. 123–124. (In Russ.)
12. Leukhin A. O. (2015). Samoaktualizatsiya kak uslovie razvitiya chelovecheskogo kapitala. [Self-actualization as a condition of development of human capital]. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*. No. 4. P. 50–53. (In Russ.)
13. Malikova R. A. (2014). Spetsifika motivatsii personala dlya raznykh kategorii sotrudnikov na primere strakhovoi kompanii. [The specifics of staff motivation for different categories of employees on the example of an insurance company]. *Science Time*. No. 1. P. 79–88. (In Russ.)
14. Melnikova T. F., Gneusheva A. A., Lipenin E. A. (2018). Study of labor motivation typology. [Russ. ed. : Issledovanie tipologii trudovoi motivatsii]. *Shag v nauku*. No. 3. P. 14–21. (In Russ.)
15. Melnikova T. F., Taranukha S. A., Melnikova A. V., Melnikova V. L. (2015). Issledovanie loyal'nosti personala k kompanii na osnove tipologicheskoi modeli motivatsii V. I. Gerchikova. [The study of staff loyalty to the company on the basis of a typological model of motivation V. I. Gerchikova]. *Molodoi uchonyi*. No. 23 (103). P. 595–599. (In Russ.)
16. Nidental C. V. (2017). Analysis of staff motivation on using gerchikov's methodology. [Russ. ed. : Analiz motivatsii sotrudnikov na osnove metodologii V. I. Gerchikova]. *Ekonomika i sotsium*. No. 6–2 (37). P. 1059–1062. (In Russ.)
17. Rebrov A. V. (2008). Impact of motivation structure on performance of employees in differing professions [Russ. ed. : Vliyanie motivatsionnoi struktury na rezul'tativnost' truda rabotnikov razlichnykh professii]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. No. 5 (289). P. 74–83. (In Russ.)
18. Rebrov A. V. (2011). Faktory formirovaniya motivatsii rabotnikov. [Factors of formation of employee motivation]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. No. 3 (323). P. 38–49. (In Russ.)
19. Shukhatovich V. R. (2014). Professional'noe prizvanie: k voprosu o neekonomicheskikh faktorakh ekonomicheskogo rosta. [Professional vocation: on the subject of non-economic factors in economic growth]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. No. 5 (35). P. 188–192. DOI: 10.15838/esc/2014.5.35.16. (In Russ.)

20. Liu W. Y., Cherednik M. Y. (2016). A comparative study of corporate motivation between companies in China and Belarus on the basis of Gerchikov's motivation model. *International Research Journal*. No. 4-1 (46). P. 142–145. DOI: 10.18454/IRJ.2016.46.016.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Kharchenko Vera Sergeevna – Candidate of Sociology, Associate Professor,
Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia.

E-mail: verakharchenko@yandex.ru

ORCID ID 0000-0002-0909-6550

The article was submitted on May 19, 2020. Accepted on November 23, 2020.