

Министерство науки и высшего образования РФ  
Уральский федеральный университет  
им. Первого президента России Б.Н. Ельцина  
Министерство просвещения РФ  
Шадринский государственный педагогический университет

**Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев**

# **МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД**

Монография

Шадринск  
ШГПУ  
2021

УДК 331.108.26

ББК 65.291.6-21

T51

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Шадринского государственного педагогического университета от 25.02.2020, протокол № 1

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления персоналом РАНХиГС **Чевтаева Н.Г.**

кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии развития и педагогической психологии ШГПУ **Быкова Е.А.**

**Токарева, Ю.А.**

T51 Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.  
ISBN 978-5-87818-602-5

В монографии представлено понимание мотивации трудовой деятельности персонала в организации с точки зрения комплексного подхода, предполагающего исследование и совершенствование подсистем и элементов, входящих в систему мотивации труда на предприятии. В работе рассмотрены научно-теоретические и методологические основы мотивации труда. Представлен системно-содержательный анализ мотивации труда персонала, применен системно-деятельностный подход в исследовании особенностей мотивации специалистов предприятия. Предложено формирование внешней и внутренней мотивации персонала, как реализации комплексного подхода при мотивации труда в организации.

Монография предназначена специалистам в области управления персоналом организации, бакалаврам, магистрантам и преподавателям.

УДК 331.108.26

ББК 65.291.6-21

ISBN 978-5-87818-602-5

© Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М.,  
Токарев А. Г., 2021

© УрФУ им. Первого президента  
России Б.Н. Ельцина, 2021

© ШГПУ, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	7
1.1 Мотивация трудовой деятельности как система управления персоналом	7
1.2 Теории мотивации труда персонала.....	9
1.3 Мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии .....	15
1.4 Виды мотивации труда персонала в организации .....	22
1.5 Методы трудовой мотивации работников предприятия .....	25
2 СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ .....	30
2.1 Психологический анализ трудовой мотивации.....	30
2.2 Социальная политика предприятия как часть мотивации труда персонала .....	44
2.3 Содержание экономической составляющей трудовой мотивации .....	47
2.4 Роль руководителя в системе мотивации труда персонала в организации .....	51
3 ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД В ИССЛЕДОВАНИИ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ.....	55
3.1 Результаты исследования мотивации персонала с различным опытом работы.....	55
3.2 Результаты исследования гендерных особенностей мотивационных и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути .....	63
3.3 Результаты исследования связи мотивации с профессиональной и личностной эффективностью .....	72
3.4 Результаты исследования связи профессиональной мотивации с социальной успешностью.....	82
3.5 Результаты изучения мотивации токсических сотрудников .....	86
3.6 Исследование особенностей мотивационных потребностей у инженерно- технических работников с различным типом адаптации.....	96

4 ФОРМИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК РЕАЛИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА.....	128
4.1 Документационное обеспечение, как условие внешней мотивации .....	128
4.2 Диагностика мотивации персонала, как реализация подготовительного этапа формирования.....	134
4.3 Программа мотивации сотрудников посредством внедрение системы <i>KPI</i> и «Кафетерий» .....	141
4.4 Рекомендации по формированию мотивации сотрудников с разной адаптацией.....	152
4.5 Модель управления мотивацией персонала на основе теории поколений .....	157
4.6 Геймификация и игропрактика в повышении мотивации сотрудников	165
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	175
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	177
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	187
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	190

## ВВЕДЕНИЕ

Мотивацию трудовой деятельности персонала организации необходимо рассматривать, как систему комплексного воздействия внешних и внутренних факторов на сотрудников для достижения целей предприятия. Несмотря на очевидную заинтересованность предприятия в высокой мотивации персонала, это еще процесс побуждения работников для достижения личных целей, для удовлетворения собственных потребностей, с помощью трудовой деятельности. Таким образом мотивация персонала имеет двусторонний эффект и напрямую связана с повышением уровня социального благополучия.

Признанная в науке и практике значимость мотивации актуализирует задачу системного, междисциплинарного исследования. Развиваясь на стыке менеджмента, экономики и психологии мотивация труда персонала в организации является одним из главных направлений не только системы управления персоналом (СУП), но и всей системы управления предприятием, независимо от его специфики и величины.

Актуальность и современность данной работы обусловлена тем, что система мотивационной деятельности персонала связана с ценностями поколения, к которому они принадлежат, что непосредственно влияет на эффективность работников предприятий. Развитие гибкой системы мотивации «человеческого капитала» необходимо рассматривать, как стратегический ресурс не только для конкретных предприятий, но и для стабильной работы национальных отраслей, экономической стабильности страны в целом.

Комплексный подход к изучению, развитию и управлению мотивацией трудовой деятельности подразумевает рассматривать ее, как единое целое, как анализ теоретических основ мотивации труда, представления методологии мотивационной деятельности, анализа особенностей мотивации персонала, формирования внешней и внутренней мотивации персонала организации.

Изучением проблем мотивации в российской науке занимались такие ученые, как Е.П. Ильин, А.Я. Кибанов, В.А. Ядов, В.Г. Асеев, А.Н. Леонтьев, П.М. Якобсон, А.П. Егоршин, Н.С. Пряжников, С.А. Шапиро и другие. Из зарубежных авторов следует отметить Дж. Аткинсона, основателя концепции трудовой мотивации, С. Гроффа, А. Маслоу, создавшего пирамиду потребностей Д. Мак Клеганда, развившего теорию потребности достижений, и других.

Особый вклад в изучении мотивации труда за рубежом внесли такие ученые как: Ф. Тэйлор, Э. Мэйо, В. Врум, В. К. Вилюнас, Г. Мюррея, К. Левин,

Л. Портер и Э. Лоулер, Ф. Герцберг, Х. Хекхаузен, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер и многие другие. Эти ученые создавали различные теории и модели мотивации труда, выработали практические рекомендации по применению своих теорий.

Трудовая деятельность является важнейшей стороной жизнедеятельности человека, которая обеспечивает наиболее полную самореализацию личности и актуализацию всех ее возможностей. Эффективность профессиональной деятельности в большей степени связана с мотивацией специалиста, с её внешней и внутренней составляющей (Ф.Э. Зеер, Н.С. Глуханюк, Э.Э. Сыманюк, Э.С. Чугунова и др.).

Представленная в монографии связь мотивации с ценностями персонала, относящимися к различным поколениям, имеет опору на работы Н. Хоува, В. Штрауса, Е. Шамис.

Представленная монография отражает исследование одной из подсистем СУП, мотивации трудовой деятельности персонала в организации. Авторами применен комплексный подход, который включает анализ теоретико-методологических основ системы мотивации трудовой деятельности персонала, содержательный анализ мотивации труда персонала в организации, деятельностный подход к анализу особенностей мотивации специалистов. По результатам анализа трудовой деятельности персонала организации разработано и представлено формирование внешней и внутренней мотивации персонала организации.

В данной работе использованы фрагменты научных работ авторов монографии.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Мотивация трудовой деятельности как система управления персоналом

Система управления персоналом (СУП) – это структура управления персоналом организации, которая состоит из элементов, компонентов и подсистем, взаимодействующих и влияющих друг на друга. По определению Мишина В. М.: «Система – это совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижения какой-либо цели» [62, с. 31]. Подсистема (направление СУП) – это самостоятельная часть системы со своей структурой: элементами и связями.

Направления (подсистемы) СУП:

- наем и отбор персонала;
- адаптация персонала;
- аттестация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- организационная культура предприятия;
- кадровый документооборот в организации;
- управление текучестью персонала;
- социально-психологический климат в организации;
- роль руководителя в организации;
- кадровая политика предприятия;
- мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии и др.

Элементами подсистем СУП могут быть научные подходы, принципы, методы, способы управления, планирования, организации и различные связи между ними. Связи между элементами могут быть внутренними и внешними, прямыми, обратными, комбинированными, целенаправленными и другими, в зависимости от взаимодействия между элементами и подсистемами системы управления персоналом предприятия, фирмы и любой организации.

### *Стратегия управления персоналом предприятия.*

«Стратегия управления персоналом – это планирование и деятельность, направленные на последовательное принятие решений и применение методов, позволяющих провести анализ, дать оценку и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации развития организации» [44, с. 19].

Стратегия должна вырабатываться с учетом интересов собственников, руководителей предприятия и персонала.

Одной из основных задач стратегии является: обеспечение условий баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Следовательно, для экономической составляющей необходимо оптимальное использование персонала для достижения целей организации. (Например: увеличение производства объема товара при минимальном количестве использования персонала). Тогда, когда социальная составляющая направлена на социально-экономические интересы и потребности персонала.

Специалисты выделяют три концепции (стратегии) управления СУП, основанных на управлении персоналом: [44]

- 1-я концепция: стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;
- 2-я: стратегия управления персоналом является направляющей, независимой от стратегии организации;
- 3-я: комбинированная, то есть синтез двух предыдущих (когда стратегия организации учитывает имеющийся потенциал персонала).

Достижение баланса между экономической и социальной составляющей является также важнейшей задачей мотивации и стимулирования труда персонала в организации для повышения эффективности производственной деятельности.

Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая. Мотивация – «это - процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации» в перспективе [101, с. 102]. Стимулирование – это «тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала» [100, с. 484] персонала в настоящее или ближайшее время. Мотивация и



стимулирование, как способы управления трудом персонала имеют одну цель, но «противоположны по направленности» но при этом они «взаимно дополняют друг друга» [65, 75, 100]. Основная цель развития подсистемы мотивации труда в организации направлена на развитие эффективного производства товаров или услуг, предоставляемых их потребителям, для получения прибыли предприятием.

Работодатели заинтересованы в высокопроизводительном труде, для этого необходима современная система управления персоналом и развитая гибкая подсистема (направление) мотивации труда персонала на предприятии. Мотивацию и стимулирование труда персонала в организации следует рассматривать как одно из определяющих направлений (подсистем) СУП.

## 1.2 Теории мотивации труда персонала

Некоторые авторы теорий мотивации считают, что «каждая известная теория представляет собой явление в науке», другие «претендуют на то, чтобы быть «всеохватывающими» [81, с. 134]. Однако, ученые-специалисты по трудовой мотивации на современном этапе развития теории управления персоналом, пришли к выводу, что универсальных, глобальных теорий не может быть, так как система мотивации должна подстраиваться и зависит от развития организаций, предприятий, корпораций, отраслей производства, даже от состояния мировой экономики в целом. Далее рассмотрим в динамике развитие теорий мотивации за период, начиная с конца 20 и начало 21 веков.

### *Теория потребностей А. Маслоу.*

В основе теории Абрахама Маслоу лежит классификация потребностей человека, необходимых для удовлетворения его комфортного состояния. Основные идеи теории Маслоу заключаются в следующем:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- потребности могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей можно расположить в иерархической последовательности;
- неудовлетворенные потребности побуждают человека к действию;
- удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- удовлетворенная потребность заменяется другой;

- чаще человек ощущает одновременно несколько потребностей (комплекс потребностей);
- потребности, находящиеся у основания «пирамиды Маслоу» требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня активно воздействуют на человека после удовлетворения потребностей более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня имеют больший выбор способов удовлетворения.

А. Маслоу разделил потребности человека на 5 групп и представил их в виде пирамиды [31, 87] (рис. 1).

1. Физиологические потребности (потребности в пище, воде, отдыхе, продолжении рода и другие).

2. Потребности безопасности (потребность жизни, здоровья, жилья, уверенность в своем будущем и другие).

3. Потребность принадлежности к социальной группе (потребность в любви, признании, поддержке, отношении к людям и другое).

4. Потребность признания и уважения (потребность в уважении со стороны друзей, коллег, собственной нужности, в социальном статусе, социальном престиже и другие).

5. Потребность самоактуализации, самореализации (потребность к самосовершенствованию, раскрытию своих способностей, к развитию и совершенствованию, к пониманию смысла жизни, ощущать себя человеком мира и т.п.).

К основным недостаткам теории Маслоу можно отнести следующее:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от индивидуальных признаков, личностных качеств человека и других факторов (возраста, пола, темперамента, характера, специфики и содержания работы и др.)
- не всегда прослеживается иерархическое следование факторам пирамиды на практике.
- удовлетворение высших потребностей не всегда приводит к ослаблению мотивации труда работников.
- многие удовлетворенные потребности могут негативно влиять на другие потребности.
- она мало учитывает индивидуальные потребности людей [31].

<p><i>Пятый уровень:</i>          потребность в          самореализации,          самоактуализации</p>
<p><i>Четвертый уровень:</i> потребность в          признании и уважении</p>
<p><i>Третий уровень:</i> потребности в принадлежности к          социальной группе, поддержке и др.</p>
<p><i>Второй уровень:</i> потребности безопасности, здоровье и др.</p>
<p><i>Первый уровень:</i> физиологические потребности, продолжение рода, потребность в пище          и др.</p>

*Рис.1 Пирамида А. Маслоу в виде ступеней / уровней потребностей*

По мнению А. Маслоу: не все люди стремятся осуществить потребности пяти уровней, большинство из них останавливаются на третьем уровне, и только малая часть людей достигает пятого уровня пирамиды [81, 100].

*Теория Клейтона Альдерфера.*

По теории К. Альдерфера:

- при сравнении с теорией Маслоу, физиологические потребности и индивидуальные потребности в безопасности составляют *«потребности существования»*;
- потребности коллективной безопасности, потребности принадлежности и причастности к группе и потребности признания относятся к *«потребностям связи»*;
- потребности самоутверждения и потребности самовыражения составляют *«потребности роста»*.

Он разделил потребности на три группы, которые расположены, как и у А. Маслоу – иерархично.

К. Альдерфер полагал, что движение потребностей может изменяться не только снизу вверх, но и сверху вниз.

Движение вверх по уровням потребности он назвал потребностями *удовлетворения*, а движение вниз, процессом *поражения* в желании и стремлении удовлетворить потребности или фрустрацией (крушением надежд).

По его мнению, наличие двух направлений для удовлетворения потребностей открывает дополнительные возможности мотивации и стимулирования людей в организации. Он считает, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не противоположными, а двумя различными

процессами. На процессы «удовлетворенность» влияют внутренние факторы, а на процесс «неудовлетворенность» влияют внешние факторы.

На основании своей теории К. Альдерфер сделал парадоксальный вывод, что заработная плата не является мотивирующим фактором трудовой деятельности персонала.

*Теория Дэвида Мак Клеелланда.*

Мак Клеелланд не располагает потребности в иерархической последовательности и считает, что они не заменяют друг друга. В своей теории он опирается на потребности высших уровней. Он рассматривает потребности, как приобретенные в течение жизни или в результате различных жизненных ситуаций и обстоятельств, опыта и обучения. Мак Клеелланд рассматривает влияние потребностей на поведение человека и зависимость от их взаимовлияния.

Мак Клеелланд выделил также как К. Альдерфер *три* группы потребностей в процессе трудовой деятельности:

- потребности соучастия (условия работы, оплата труда, управление, техническое руководство);
- потребность достижения (признание, достижение и др.);
- потребность властвования (продвижение, ответственность, достижение, признание и др.).

*Потребность соучастия:* проявляется в желании дружеских отношений с окружающими. Эти люди предпочитают получать поддержку и одобрение со стороны коллег. Им желательно постоянно знать о реакции окружающих их людей и нужно активное взаимодействие «с широким кругом» клиентов и сослуживцев.

*Потребность достижения:* проявляется в достижении целей и задач с наибольшей эффективностью. Им нравится работа с элементами «вызова», они сами расставляют приоритеты. Такие люди много и охотно работают, они нацелены больше на индивидуальный результат, нежели совместный труд.

*Потребность властвования:* опирается на обучение и жизненный опыт, т.к. человек стремится держать под контролем ресурсы и процессы управления. Он подразделяет людей с мотивацией властвования на две противоположные группы:

- 1-я группа состоит из людей, которые хотят «власти ради власти». Интересы организации у них находятся на втором плане, для них важна личная позиция в организации.

- 2-я группа: состоит из людей, для которых власть в организации является возможностью ее развития. Они ставят цели и задачи для предприятия, с помощью власти добиваются, поставленной цели для организации и трудового сообщества [81].

По рассуждению Мак Клееланда, потребности людей оказывают влияние на поведение человека, заставляют (мотивируют) действовать, применять усилия и принимать определенные решения. Шапиро С. А. считает: «потребность можно определить как состояние человека, выступающее источником его активной деятельности» [107, с. 13].

#### *Теория Фредерика Герцберга.*

Она еще называется 2-х факторная теория Герцберга.

1. Некоторые трудовые условия, при их отсутствии, ведут к неудовлетворению работников, но в то же время, их присутствие не повышает мотивацию. Такие условия называют поддерживающими или гигиеническими факторами (межличностные отношения с руководителем, подчиненными, коллегами; статус в группе; личная жизнь; безопасность в критической ситуации; даже постоянная ЗП и др.)

2. Другая группа факторов (условий) влияет на высокий уровень мотивации, но парадокс в том, что их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Они называются *мотивационными* факторами. К ним относятся: достижение, преуспевание, ответственность, самостоятельность, возможность развития, работа на себя и другие.

Общее с теорией Маслоу у Ф. Герцберга:

- мотивационные факторы связаны с уважением и самореализацией;
- поддерживающие факторы коррелируются с физиологическими, с безопасностью и социальными потребностями.

Теории А. Маслоу, Мак Клееланда, К. Альдерфера, Ф. Герцберга – относятся к *содержательным* теориям мотивации труда, которые раскрывают факторы «внутриличностной» среды и побуждают человека труда к «определенному поведению».

#### *Теория Джона Стейси Адамса.*

Теория Дж. Стейси Адамса – теория справедливости. По ней люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение за приложенный ими труд со своими усилиями, также сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Когда они видят несправедливость, возникает психологическое напряжение, которое влияет на результат труда персонала. Когда люди

считают, что им платят меньше, они снижают интенсивность работы, а, следовательно, производительность. Однако, если наоборот (платят больше), то люди, в основном, не работают интенсивнее.

Поэтому из этой теории следует вывод: необходимо справедливое вознаграждение за выполняемый труд.

*Теория В. Врума.*

Теория В. Врума еще называют «теорией ожиданий». Модель Врума включает три составляющих мотивации (три взаимоотношения):

1. Ожидание того, что усилия (расходы на труд) дадут желаемый результат (РТ – Р);
2. Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение (Р – В);
3. Ожидаемая ценность вознаграждения (Ц). (Ценность несет удовлетворенность вознаграждением или неудовлетворенность).

В. Врумом выведена следующая формула мотивации: [101, с. 109]

$$M (\text{мотивация}) = (РТ - Р) \times (Р - В) \times Ц \quad (1)$$

где: РТ – расходы на труд;

Р – результат труда;

В – полученное вознаграждение;

Ц – ценность вознаграждения.

Отсюда, мотивация человека зависит от ожидания удовлетворения и «наиболее высока» при высокой ценности вознаграждения.

*Теория Лаймана Портера и Эдуарда Лоулера.*

Эту теорию также называют «синтетической моделью мотивации». По существу, она представляет собой комплексную теорию «Адамса и Врума».

Согласно их теории: мотивация – есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность вознаграждения зависит:

- от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий, оценки связи «усилие – вознаграждение»;
- от особенностей личности и потенциальных возможностей работника;
- самооценки и осознания своей роли в процессе деятельности.

«Модель Портера-Лоулера показывает, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей, она объединяет в рамках единой взаимоувязанной системы такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность, как результат внешнего и внутреннего

вознаграждения с учетом их справедливости» [99]. По мнению Леонтьева А. Н., затем и Пряжникова Н. С. модель Портера и Лоулера «не является простым элементом» в ряду теорий по мотивации, а «может быть следствием правильно организованной работы» [31, 81, 101].

В соответствии с теорией *справедливости Адамса*, работники всегда стараются объективно или субъективно оценить полученное вознаграждение за их труд, также они сравнивают его с той оплатой труда, которую получили другие люди за аналогичную работу. Теория *ожидания Врума* определяет тип поведения работника, его удовлетворенность или неудовлетворенность трудом. Модель (теория) Портера-Лоулера предлагает результат организации труда персонала предприятия.

Таким образом, результативный труд должен вести к удовлетворению работника полученным вознаграждением. Теории Адамса, Врума, Портера – Лоулера являются процессуальными теориями мотивации, которые описывают «сам процесс мотивации» трудовой деятельности в организации, что является некоторым ограничением.

### **1.3 Мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии**

Мотивация как стратегия направлена на долговременное воздействие на персонал с целью поддержания интереса работников к высокопроизводительному труду. «Стимулирование – это тактика решения проблемы, направленная на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала» [65, с. 49] (в настоящее или ближайшее время).

По мнению Кибанова А.Я., «мотивация – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности». Главная задача по отношению к персоналу в организации – сделать «каждого работника ... собственником своей рабочей силы» [65]. Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая [100].

«Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности

труда работников» [107, с. 7]. *Стимулирование* – это способ управления трудовым поведением работника с помощью целенаправленного воздействия на поведение персонала, используя мотивы, движущие его деятельностью. *Стимулирование* – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Мотивация – это «побудительная сила», желание человека что-то сделать [22].

Мотивация и стимулирование, как способы управления трудом персонала имеют одну цель, но «противоположны по направленности, и при этом они взаимно дополняют друг друга» [22, 107].

Понятие «мотивация» следует рассматривать с точки зрения психологии и менеджмента. С точки зрения психологии мотивация – «это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение» [7]. С позиции менеджмента мотивация – «это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [60]. Для более полного анализа рассмотрим несколько определений и понятий мотивации, данных ведущими учеными в области управления персоналом в организации (таблица 1).

*Таблица 1 - Понятия и определения мотивации*

<i>№ п.п.</i>	<i>Автор</i>	<i>Определение</i>
1	Кибанов А. Я. – доктор экономических наук, профессор.	«Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов».
	То же	«Мотивация – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности».
2	То же	«Мотивация - процесс, но направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации в перспективе»
3	Уткин Э. А.	«Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации».
4	Мескон М.	«Мотивация - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации».



<i>№ п.п.</i>	<i>Автор</i>	<i>Определение</i>
5	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Мотивация – это, процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» (с.361).
6	Гордиенко Ю. Ф.	«Мотивация - процесс, направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации».
7	Карташова Л. В.	«Мотивация - процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия».
8	Руденко А. М	«Мотивация – это процесс формирования мотива, процесс побуждения себя и других к достижению личных целей и целей организации» (с.102).
9	То же	«Иными словами, это процесс стимулирования отдельного работника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации».
10	Пряжников Н. С.	«Мотивация – это широкий круг явлений, побуждающих человека к деятельности» (с.7).
11	То же	«Мотивация (в широком смысле) – это все, что вызывает активность человека: его потребности, инстинкты, влечения, эмоции, установки, идеалы и т.п.» (с.7).
12	Ларри Стаут	«Мотивация – это, комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление»
13	Генкин Б. М.	Мотивация, как «степень желания и выбор, необходимый конкретной личности, что в свою очередь обуславливает проявление вида того или иного поведения»
14	Травин В. В., Дятлов В. А.	«Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» (с.108).

<i>№ п.п.</i>	<i>Автор</i>	<i>Определение</i>
15	Шапиро С. А.	«Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» (с.7)

Все ученые-специалисты представляют мотивацию человека, в частности, трудовую мотивацию, как определенный сознательный процесс или «процесс побуждения» к труду [65] к достижению своих целей и целей организации. Карташова Л. В. добавляет, что мотивацию можно рассматривать и, как систему различных «способов воздействия» на работников для достижения целей предприятия и личных целей. Пряжников Н. С. определяет мотивацию как «широкий круг явлений», побуждающих к деятельности [81]. Руденко А. М. обращает внимание на необходимость «формирование мотива» у персонала предприятия. Травин В. В., Дятлов В. А., Шапиро С. А. считают, что трудовую мотивацию определяют в основном жизненные «потребности» людей, а также «влечения», «установки», «идеалы» и другие, необходимые для существования человека факторы [98, 107]. Руденко А. М. также выделяет следующие функции мотивации, которые определяют и объясняют мотивацию, как психологический процесс: [101, с. 102]

- «побуждающая и направляющая» – направлена «на определенный объект» и «на определенную активность»;
- «стимулирующая» – связана с осуществлением намерения;
- «организующая» (управляющая) – в основе лежит «замысел»;
- «структурирующая» – ведет к «тщательному анализу ситуации»;
- «смыслообразующая» – имеет «личностный смысл»;
- «отражательная» – отражает содержание «мотивационной сферы личности»;
- «объяснительная» – объясняет действие или поступок;
- «защитная» – иногда «истинная цель подменяется официальной версией».

Отсюда, можно сделать вывод, что к основным факторам и функциям трудовой мотивации относятся экономические и психологические, влияющие на необходимость трудовой деятельности персонала организации.

«Важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия» [30, с. 207].

«*Стимулирование также же является* способом «управления трудовым поведением работника с помощью целенаправленного воздействия на поведение персонала, используя мотивы, движущие его деятельностью» [100, с. 491]. *Стимулирование* – это, совокупность требований, методов и подходов для удовлетворения потребностей работников и, «соответствующая им система поощрений и наказаний». «*Стимулирование труда*– это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [109, с. 21].

Стимулирование имеет три основных функции: *экономическую* (материальную), *социальную* (материальную и нематериальную) и *нравственную* (нематериальную). *Экономическая* функция состоит в повышении производительности труда и улучшении качества продукта труда. *Социальная* – в формировании социальной структуры общества через уровень дохода членов социума. *Нравственная* – формирует активную жизненную позицию человека труда, нравственный климат в обществе. Стимулирование – это целенаправленный способ управления трудовым поведением работника. Стимулирование можно рассматривать и как совокупность требований, при соответствующей ей системой поощрений и наказаний. Стимулирование может быть позитивным и негативным. В основе стимулирования труда лежат стимулы. Стимулы могут быть материальные и нематериальные, денежные и не денежные, моральные, социальные, психологические и другие.

*Виды стимулирования:*

- материальное (денежное, не денежное, социальное, функциональное);
- нематериальное (социально-психологическое, творческое, свободное время).

*Принципы стимулирования.*

Принципы стимулирования можно разделить на две группы: организационные и системные:

*Организационные:*

- *комплексность* – единство материальных и нематериальных стимулов;
- *дифференцированность* – индивидуальный подход к разным группам работников, учитывать квалификацию, опыт и качество работы;
- *гибкость и оперативность в применении* стимулирования – постоянная коррекция набора стимулов, в зависимости от развития общества.

*Системные:*

- *доступность* – стимулы должны быть понятны, доступны и демократичны для всех работников предприятия;
- *постепенность* – резкое повышение вознаграждения не всегда положительно сказывается на мотивацию работников;
- *ощутимость* – необходимо учитывать нижний порог (порог действенности) стимула;
- *минимизация разрыва* между результатом труда и его оплатой – в основе *прямая* связь между результатом труда и оплатой;
- *сочетание моральных и материальных* стимулов – учитывать целенаправленное воздействие на каждого работника, время, место и субъект стимулирования;
- *сочетание негативных и позитивных* стимулов: негативные (потеря работы, понижение в должности, штрафы, голод и др.), позитивные (премирование, повышение в должности, делегирование полномочий, выплата вознаграждений и др.).

Учет правил (принципов) стимулирования благоприятно влияет на социально-психологический климат в организации. Стимулирование предполагает наличие у органов управления персоналом возможностей и

функций, способных удовлетворить значимые *потребности* работников и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций всего коллектива.

Чтобы наиболее полно разобраться в определениях мотивации и стимулирования необходимо уточнить такие понятия, как мотив, стимул и потребности, связанные непосредственно с пониманием мотивации труда человека (в частности) и группы людей, то есть персонала организации.

*Мотив* – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. «Мотив – это сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам» [66, с. 102]. Шапиро С. А. рассматривает мотив, как «осознанное побуждение к достижению конкретной цели», а трудовой мотив. Как «непосредственное побуждение к деятельности» [109, с. 11]. Мотив. также определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека.

«*Потребности*– это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы» [31, с. 217]. Потребности можно разделить на две основные группы:

- материальные (биологические) потребности: потребности в пище, воде, воздухе, жилище, одежде, транспорте, продолжении рода и др., т.е. для поддержания жизнедеятельности человека.
- духовные (социальные) потребности: потребности в образовании, здравоохранении, самовыражении, саморазвитии, принадлежности к социальной группе и другие [31].

С одной стороны потребности могут рассматриваться, как первичные (необходимые), с другой – как вторичные (не необходимые). Потребности имеют тенденцию к расширению и росту, то есть находятся в динамике, постоянно увеличиваются. На потребности человека влияет множество факторов. Примером построения теорий мотивации на основе анализа потребностей человека и факторов, влияющих на потребности, являются модель иерархии потребностей Абрахама Маслоу, «теория приобретенных потребностей» Д. Мак Клелланда и другие теории (ниже).

*Стимул*– это внешнее побуждение к действию, которое определяет поведение и формирует отношение к трудовой деятельности.

В трудовой мотивации рассматривают четыре основных формы стимулов:

- принуждение;

- материальное поощрение;
- моральное поощрение;
- самоутверждение.

Виды (группы) стимулов:

- материальные (денежные и неденежные);
- нематериальные (социальные, моральные, организационные, творческие, психологические).

Стимул – это «внешнее побуждение» активности человека, мотив – «внутреннее побуждение» трудовой активности работника.

Понятия мотив, стимул и потребности являются важными понятиями в теориях мотивации и стимулирования труда персонала, которые помогают раскрыть их сущность.

*Основные задачи мотивации труда персонала:*

- Формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- Обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- Формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных теорий мотивации [31, 81].

Итак, мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала «взаимно дополняют друг друга», имеют общие задачи, направлены на совершенствование СУП, для достижения главной цели организации.

#### **1.4 Виды мотивации труда персонала в организации**

Мотивацию труда можно рассматривать не только как процесс, но и как направление и подсистему СУП, состоящую из нескольких составляющих, или, как отдельную самостоятельную систему, имеющую несколько различных видов мотивации, хотя на начальном этапе развития мотивации труда, ее разделяли на два основных вида: материальную и не материальную [30, 65, 66, 100] (таблица 2).

*Таблица 2 - Виды трудовой мотивации*

<i>№ п.п.</i>	<i>Вид мотивации</i>	<i>Сущность мотивации</i>
1	материальная	Денежная форма вознаграждения
2	нематериальная	Не денежная форма вознаграждения

№ п.п.	Вид мотивации	Сущность мотивации
3	моральная	Получение удовлетворенности от признания труда
4	прямая	Получение любого вознаграждения от руководителя
5	властная (принудительная)	Строится на основе требований, указаний и приказов
6	внешняя	Обусловлена внешними факторами воздействия на человека
7	внутренняя	Зависит от содержания деятельности
8	положительная	Влияние положительных факторов
	отрицательная	Влияние отрицательных факторов

Рассмотрим, представленные виды мотивации подробнее. *Материальная* мотивация - это вознаграждение работника, в денежном эквиваленте. Назначение, повышение или понижение оклада, доплаты и надбавки (основная часть оплаты труда); переменная часть заработка - премии, комиссионные. Недостаток материальной мотивации: не всегда устраивает человека. *Нематериальная* мотивация - вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое работнику в не денежной форме, она формирует отношение работника к организации. (пример: путевки, подарочные сертификаты, продукция компании и пр.). Особенность: нематериальная мотивация дополняет материальную. В более широком смысле нематериальная мотивация включает в себя моральные и организационные инструменты мотивации. *Моральная* мотивация - вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг, предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы, расширение полномочий и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации. Для работников, занимающихся интеллектуальным трудом очень важна именно она, т.е. интересная работа, уважение коллег, возможность саморазвития, получение удовлетворения от деятельности и др. *Прямая* мотивация представляет собой непосредственное воздействие на личность работника, на его систему ценностей. Способами прямой мотивации являются убеждение, внушение, психологическое заражение, информирование, агитация, демонстрирование примера и др. Прямая мотивация при успешной реализации имеет хорошие производственные результаты, способствует активизации творческого потенциала исполнителей, способствует тому, что они вкладывают душу в выполняемое дело. Прямая мотивация в максимальной мере требует индивидуального подхода к

подчиненным, проникновения в субъективный мир их представлений и убеждений. Она предъявляет основные требования к специфическим способностям руководителя – умению занимать людей своими идеями, убеждать и переубеждать. Она требует безупречного поведения самого руководителя и открытости его мотивов. Недостаток: реализация этого метода мотивации требует много времени, которого в оперативном управлении всегда не хватает. *Властная* (принудительная) мотивация строится на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей подчиненных при невыполнении ими предъявленных руководителем требований. Способами реализации этого метода является указ, директива, приказ, предписание, распоряжение, требование, угроза. Обычно он используется в иерархических системах власти, участники которых связаны отношениями «доминирование – подчинение» [54]. Преобладание властной мотивации характерно для авторитарного, волевого, командного, волюнтаристского стиля руководства. Властная мотивация имеет ряд существенных недостатков, вынуждающих общество постоянно ограничивать сферу ее действия. И, прежде всего, эти недостатки носят социальный и психологический характер. Так, отношения между объектом и субъектом управления по поводу труда при властной мотивации характеризуются четкой субординацией, разным представлением о целях и функциях, не подотчетностью субъекта управления объекту, безусловной подчиненностью последнего, формальной дисциплиной. В коллективах начинает преобладать статусное деление на приближенных и неугодных, ухудшается социальный климат на предприятии. *Внешняя* (экстринсивная) мотивация – не связанная с содержанием деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами. Другое: внешнее материальное или нематериальное воздействие на работника. *Внутренняя* (интринсивная) мотивация – мотивация несвязанная с внешними обстоятельствами, а зависит от содержания деятельности. Другое: самостоятельное развитие мотивации работником, для получения как материальной, так и моральной удовлетворенности. *Положительная* мотивация – влияние положительных факторов (стимулов). (Например: поощрение, уважение, премия и др.) *Отрицательная* мотивация – влияние отрицательных факторов (стимулов). (Например: замечание, выговор, понижение в должности, снятие премии и др.) [50].

При построении гибкой системы мотивации труда на предприятии желательно использовать в зависимости от внешних и внутренних факторов окружающей среды, специфики и размеров организации, квалификации



работников, прибыли предприятия, по возможности все виды мотивации труда персонала. В то же время, построение и развитие гибкой и, не затратной системы мотивации труда в организации во многом зависит от методов мотивации и стимулирования, от их разнообразия и дальновидности менеджеров и руководителей предприятия.

### **1.5 Методы трудовой мотивации работников предприятия**

Методы мотивирования (мотивации) – это способы воздействия на персонал, для повышения производительности труда, получения прибыли организации, развития предприятия, обеспечения вознаграждения за труд, повышения эффективности труда персонала [37]. Специалисты по мотивации труда выделяют следующие основные направления улучшения мотивации труда: материальное стимулирование, не денежное стимулирование, улучшение организации труда, повышение качества рабочей силы, вовлечение персонала в процесс управления. Для развития каждого направления существуют свои способы мотивирования персонала.

Методы мотивирования очень разнообразны. Они зависят от многих факторов:

- степени развития системы мотивации труда на конкретном предприятии;
- системы управления организацией и системы управления персоналом;
- особенности деятельности предприятия;
- размера организации и других факторов.

Рассмотрим классификацию из трех групп составляющих методов мотивирования, предложенную Шапиро С. А.:

- «организационно-административные методы»;
- «экономические методы»;
- «социально-психологические [107].

Для организационно-административных методов характерно централизованное воздействие на объект управления. Они ориентированы на следующие мотивы поведения:

- трудовую дисциплину;
- чувство долга;
- культуру трудовой деятельности;

- стремление трудиться в конкретной организации.

В систему организационно-административных методов входят:

- «*организационно-стабилизирующие*» или обязательные правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами (федеральные законы, уставы, указы, правила, государственные стандарты и др.).
- «*методы организационного воздействия*», действующие внутри организации, регламентирующие взаимосвязи всех подсистем и элементов в организации (регламентирование, нормирование труда персонала, инструкции, схемы организации и управления и др.).
- «*дисциплинарные методы*» устанавливают и реализуют форму ответственности. По сущности это применение негативных стимулов: страх потери работы, получение выговора или замечания, различные формы штрафов, понижение в должности.
- «*распорядительные методы*» используются в процессе оперативного руководства (приказы, распоряжения) [107, с. 202.].

Административные методы мотивации труда активно используются в организациях с авторитарной формой управления, где применяется политика «кнута и пряника». Тем не менее, например, нормирование труда обеспечивает справедливое вознаграждение за труд, научно-обоснованную систему оплаты труда, социальную защищенность работников предприятия, а выполнению законов государства способствует ТК РФ и налоговый кодекс, что влияет на мотивацию труда и укрепляет государство.

С помощью материальных, экономических, методов мотивации осуществляется материальное стимулирование отдельных работников и всего коллектив предприятия. Экономические методы мотивации представляют элементы экономической подсистемы организации, мотивы и стимулы, побуждающие персонал организации к эффективному труду. Их можно разделить на федеральные, региональные, управления, организационные (локальные). К видам экономических методов мотивации и стимулирования персонала относятся следующие способы: премирование, участие в прибыли предприятия, бонусы, комиссия с продаж, дополнительные материальные льготы, надбавки, единовременные выплаты и другие денежные выплаты [30].

К «социально-психологическим методам» относятся следующие способы управления мотивацией труда персонала:

- участие работников предприятия в управлении (совещания, собрания, конференции);

- удовлетворение культурных и духовных потребностей (организация досуга, походы, поездки, экскурсии, праздники, спортивные мероприятия и др.);
- установление социальных и этических норм поведения в быту и трудовой деятельности (отражено в соглашениях между коллективом и руководством предприятия, традиции предприятия) повышает нравственный климат в коллективе;
- социальное стимулирование развития персонала способствует выполнению целей предприятия;
- установление моральных санкций и поощрений, т. е. разумное сочетание позитивных и негативных стимулов (благодарность, почетная грамота, доска почета, замечание, выговор и др.);
- социальная профилактика и социальная защита работников организации (бесплатная медицинская помощь, льготы, профосмотры, льготные и бесплатные путевки, компенсации за проезд);
- духовно-нравственные методы управления ориентированы на развитие будущего предприятия, на стратегию (построение модели будущего, выдвижение лозунгов, пропаганда, определение идеалов, причастность к успехам предприятия), т.е. развитие у сотрудников потребности высшего порядка (самоуважение, гордость за свою фирму) [107].

Егоршин А. П. рассматривает методы мотивирования трудовой деятельности, как способы, определяющие качество трудовой жизни персонала, которые подразделяет на 7 групп показателей [31, с. 235] (таблица 3).

*Таблица 3 - Показатели качества трудовой жизни*

<i>№ п.п.</i>	<i>Группа показателей качества</i>	<i>Составляющие показателя качества</i>
1	Оплата труда	Оклад (тарифная ставка), надбавка, вознаграждение, премия, доплата, компенсация и др.
2	Трудовой коллектив	Психологический климат, отношение с администрацией, участие в управлении, соблюдение регламента, положительная мотивация и др.
3	Рабочее место	Хороший офис, мебель и оборудование, безопасность труда, автостоянка и служебный транспорт, условия труда, удобный график и др.

<i>№ п.п.</i>	<i>Группа показателей качества</i>	<i>Составляющие показателя качества</i>
4	Руководство организации	Доверие к руководству, отношения с непосредственным начальником, уважение к подчиненным, соблюдение прав личности, кадровая политика предприятия и др.
5	Служебная карьера	Планирование карьеры, поощрение развития и обучения, продвижение по заслугам, объективная аттестация и оценка труда, сочетание личных целей и целей организации, возможность роста и др.
6	Социальные гарантии	Предоставление отпуска по графику, оплата больничного листа, медицинское страхование, выплата гарантированных пособий и др.
7	Социальные блага	Материальная помощь, фирменная одежда, оплата спортивных услуг, организация питания, подарки и поздравления к юбилейным датам, льготные кредиты и другие.

Специалисты по мотивации труда выделяют следующие основные направления улучшения мотивации труда: материальное стимулирование, не денежное стимулирование, улучшение организации труда, повышение качества рабочей силы, вовлечение персонала в процесс управления. Для развития каждого направления существуют свои способы мотивирования персонала. Все выше представленные направления мотивации труда персонала играют свою роль на различных этапах процесса мотивации труда в организации.

Например, материальное стимулирование включает совершенствование системы заработной платы, предоставляет персоналу участвовать в распределении капитала и прибыли предприятия. На каждом предприятии материальное стимулирование играет важную роль, но постоянное повышение заработной платы не всегда способствует удержанию уровня трудовой деятельности на должном уровне. Слабой стороной материального стимулирования является одностороннее воздействие на персонал денежными методами, которые не приводят к долгосрочному повышению производительности труда. Когда человек достигает определенного уровня жизни, деньги становятся необходимым условием комфортного психологического состояния, тогда доминирующую роль в системе мотивации будут иметь другие способы и направления мотивирования труда [27].

Таким образом, мотивы и потребности человека имеют тенденцию увеличиваться, поэтому необходимо применение разнообразных методов

мотивации и стимулирования труда работников предприятия. Потребности постоянно меняются, следовательно, нельзя рассчитывать, что система мотивации, которая эффективно работала в течение определенного периода, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются и ее возможности, потребности в самосовершенствовании и самовыражении, то есть процесс мотивации способом удовлетворения потребностей можно считать неограниченным. Кроме экономических (материальных) способов мотивации имеются не экономические, а именно: морально-психологические и организационные. Содержание и форма методов мотивирования персонала зависят от профессиональной, грамотной системы мотивации труда на предприятии, общей системы управления в организации, особенностей деятельности предприятия, а также от развития и применения современных теорий мотивации труда персонала, то есть для совершенствования подсистемы мотивации необходим комплексный подход.

Комплексный подход предполагает «изучение и разработку мер по совершенствованию всей системы управления или ее части с использованием нескольких подходов» [23, с. 15], разнообразных методов и методик при исследовании и развитии системы управления персоналом, в том числе, и по направлению мотивации и стимулированию трудовой деятельности персонала. Этот подход используется для комплексного исследования подсистемы мотивации труда персонала, то есть процесса мотивации («процессный подход»), параметров подсистемы, ее элементов и связей между ними («параметрический подход»), поставленных в работе целей и задач («целевой подход»), регламента мотивации трудовой деятельности («информационный подход»), поведения работников, в зависимости от удовлетворенности системой мотивации в организации («поведенческий подход») [23, 22, 24] и других ее элементов.

## 2 СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1 Психологический анализ трудовой мотивации

В настоящее время в психологической науке термин «мотивация» применяется в двух основных значениях, на первый взгляд различающихся по смыслу [43]:

*Мотивация* – это вся совокупность факторов, детерминирующих, организующих и направляющих поведение человека (система потребностей, мотивов, целей, намерений, идеалов, убеждений и мн. др.) [16, с. 65].

*Мотивация* – это «процесс стимуляции и детерминации, побуждения поведения человека и поддержания поведенческой активности на определенном уровне в каждый конкретный момент времени. В этом значении мотивация выступает как «процесс психической регуляции, влияющий на направление деятельности и количество энергии, мобилизуемой для выполнения этой деятельности» [36, с. 191-192].

Согласно классификации, различают *положительную и отрицательную* мотивацию поведения человека: «В.Г. Асеев считает, что важной особенностью мотивации человека является двух модальное, положительно-отрицательное ее строение. Эти две модальности побуждений (в виде стремления к чему-либо и избегания, в виде удовлетворения и страдания, в виде двух форм воздействия на личность – поощрения и наказания) проявляются во влечениях и непосредственно реализуемой потребности – с одной стороны, и в необходимости – с другой» [16, с. 68].

Мотивация профессиональной деятельности, или профессиональная мотивация – это «действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией» [30, с. 386], или «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [20].

Как и другие виды мотивации, профессиональная мотивация подвержена влиянию внешних и внутренних факторов, которые могут быть как постоянными, так и временными. Поэтому профессиональная мотивация одновременно является *и относительно устойчивым, и относительно*

*изменчивым*, динамичным образованием. В зависимости от психологических особенностей личности и внешних обстоятельств ее жизнедеятельности профессиональная мотивация одного человека может в целом сохраняться в течение нескольких десятилетий, а профессиональная мотивация другого человека – полностью перемениться за значительно более короткий срок.

Рассмотрим понятие трудовой мотивации, данное Травиным В.В.: «Трудовая мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности, получить определенные блага, посредством трудовой деятельности» [98.]. Но мотивация трудовой деятельности не определяется только удовлетворением потребностей, так как мотивация человеческого поведения во многом зависит от личностных качеств индивида, в частности от эмоционального состояния. По мнению М. Мескона: «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [60.]. Мотивация это, сознательный выбор того или иного типа поведения человека, зависящий от мотивов и стимулов.

Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Известно несколько классификаций типов мотивации работников. Рассмотрим модальную (базовую) типологию мотивации и стимулирования труда работников в организации [107].

В соответствии с этой типологией выделяют три типа мотивации: [107, с. 17]:

- 1-й тип: работники, ориентированные на содержательность и общественную значимость труда;
- 2-й тип: работники, ориентированные на оплату труда и статусные ценности;
- 3-й тип: работники, у которых значимость всех ценностей труда сбалансирована.

Мотивация человеческого поведения всегда зависит от личностных качеств индивида, в частности от эмоционального состояния. То к чему человек стремится, его эмоционально волнует.

По отношению к труду рассмотрим понятие: *трудовое мотивационное состояние* (ТМС). «Трудовое мотивационное состояние – самостоятельное поведенческое проявление деятельности человека, направленной на достижение личных или коллективных целей, способствующих реализации мотивационных ожиданий и повышению эффективности труда, сопровождающееся эмоциональными проявлениями, имеющими

динамический характер, изменяющимися с течением времени, при переходе от более низкого к более высокому уровню мотивации труда» [107, с. 92]. Ученые и специалисты-психологи, исследующие влияние ТМС на трудовую мотивацию, выделяют следующие мотивационные состояния работников, которые, в свою очередь, активно влияют на процесс мотивации труда: интерес, желание, стремление, страсть, влечение, намерение и удовлетворенность.

Проанализируем эти состояния более подробно по отношению к трудовой мотивации [107, с. 93-94].

*«Интерес* – эмоционально насыщенная направленность на объекты, связанная со стабильными потребностями человека. Интерес – это мотивационно - регуляционный механизм человеческого поведения, определяемый иерархией сформированных потребностей. Интерес может быть материальным или духовным, кратковременным или устойчивым, ограниченным или разносторонним (комплексным). Удовлетворение одного интереса или потребностей формирует целую систему интересов (потребностей).

*Желание* – мотивационное состояние, при котором потребности соотносены с конкретным предметом их удовлетворения. Желания разделены на три группы:

- естественные и необходимые (голод, жажда и др.);
- естественные, но не необходимые (повышение должности, статуса, карьера и др.);
- ни естественные, ни необходимые (власть, слава, честолюбие, желание превосходства и др.)

Желание тесно связано со стремлением.

*Стремление* – повышенное эмоциональное тяготение к объекту желания. В основе стремления лежат выбор поведения человека и план конкретных (конкретизация) действий. Стремление быть лучшим, быть первым, получить достойное вознаграждение и другие.

*Страсть* – очень стойкое эффективное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей жизнедеятельности человека. В том числе и трудовой деятельности. Страсть опирается на волевые и эмоциональные побуждения. Страсть может быть положительной (созидательной) или отрицательной (разрушительной), принимаемой обществом или осуждаемой.



*Влечение* – состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов. Оно может быть естественным или сформированным социальными условиями, социумом, трудом. В основе лежит человеческое сознание, которое способно осуществлять разумный выбор среди собственных влечений. Этот выбор связан с системой ценностей личности. Мотивация человека может быть осознанной (сознательной) или бессознательной. Сознательная мотивация связана с намерением [101].

*Намерение* – сознательно принимаемое решение достичь определенной цели с отчетливым представлением средств и способов (методов) действия. Намерения влияют на общее поведение и трудовое поведение человека в частности. Сознательным обоснованием намерения является мотив. Вершиной «айсберга» мотивационных состояний работника, показателем достижений целей результативности труда является удовлетворенность трудом.

*Удовлетворенность трудом* – это мотивационное состояние, в котором в определенный период времени находятся работники (группы работников), испытывающие влияние доминирующих потребностей и стремящиеся к выполнению своих функциональных обязанностей таким образом, чтобы их мотивационные ожидания реализовались с наименьшими потерями и способствовали личным и организационным результатам». Противоположное удовлетворенности трудом является понятие неудовлетворенности трудом. Неудовлетворенность трудом отрицательное психологическое состояние работающего человека. Оно зависит от многих факторов, таких как:

- Отсутствие мотивационных потребностей;
- Личностные особенности человека;
- Низкая самооценка человека;
- Отсутствие необходимых полномочий;
- Недоверие к руководству и другие.

Все рассмотренные выше мотивационные состояния характеризуют психологическую сторону трудовой мотивации человека.

От каждого из этих мотивационных состояний зависит конечный результат труда работника, группы работающих людей и организации в целом, следовательно, эффективность работы предприятия.

К факторам, влияющим на мотивационные состояния работников организации, относятся такие, как потребности, мотивы, установки, сила воли человека, социализация личности, мотивационные ожидания, ценностные ориентации, эмоции и другие факторы [107].

«*Потребность* – это состояние человека, являющееся источником его активной деятельности, по отношению к предметам, необходимым для его существования.

*Мотив* – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемая индивидом как личностная необходимость. *Бессознательный мотив* – малоосознанное, импульсивное действие на основе установки (манипуляции).

*Установка* – состояние готовности к определенному способу поведения в конкретных условиях (ситуациях). Установки могут быть общие, в отношении больших групп явлений и дифференцированные, по отношению к отдельным объектам. Смысловые установки, определяют личностный смысл объектов, явлений. Целевые установки определяют устойчивую направленность действий. Операционные установки представляют собой психофизиологическую настройку индивида.

*Сила воли* – сознательное регулирование работником своей деятельности, обеспечивающее преодоление трудностей для достижения цели.

*Социализация личности* – это формирование способности, на основе усвоения социальных ценностей и положительного поведения.

*Мотивационные ожидания* – оценка личностью вероятности определенного события.

*Ценностные ориентации* – отражение в сознании человека жизненных принципов, ведущих целей и мировоззренческого восприятия.

*Эмоции* – импульсивная реакция человека на значимые для него явления или процессы» [107, с. 95-96].

Профессиональная мотивация оказывает значимое влияние на эффективность профессиональной деятельности. Важнейшим связанным с профессиональной мотивацией фактором эффективности профессиональной деятельности является сила актуальных мотивов в структуре мотивации. Общая закономерность влияния силы актуальных мотивов на эффективность профессиональной деятельности заключается в том, что качество деятельности «является наилучшим при среднем уровне мотивации и, как правило, ухудшается при слишком низком или слишком высоком» [43].

При слабой выраженности у человека соответствующих выполняемой деятельности способностей наличие мотивации «может компенсировать многие недостатки в уровне развития ряда профессионально важных качеств и в организации производительного процесса» [5, с. 234], но слабую

мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать или восполнить.

Однако при рассмотрении частных случаев следует учитывать, что влияние силы мотивов на эффективность деятельности зависит от сложности задания: «в решении легких заданий лучший успех деятельности достигается при высоком уровне мотивации, а в решении трудных – при ее низком и среднем уровне» [37, с. 192].

На эффективность профессиональной деятельности влияет соответствие особенностей осуществляемой деятельности особенностям мотивационной сферы личности сотрудника, а также психологические задачи возрастного этапа (Приложение 1). Так, например, «люди с преобладающим мотивом аффилиации достигают более высоких результатов в работе в тех случаях, когда они трудятся не в одиночку, а в составе группы, с членами которой у них установились дружеские взаимоотношения» [26, с. 498]. В данном примере в мотивационной сфере личности доминирует мотив аффилиации, а условия профессиональной деятельности позволяют удовлетворять аффилиативную потребность, т.е. наблюдается соответствие особенностей мотивационной сферы личности условиям профессиональной деятельности, что ведет к росту результативности труда.

Наиболее важным и сложным фактором эффективности деятельности со стороны профессиональной мотивации выступает удовлетворенность человека своим трудом: «чувство выполненной работы и удовлетворенность от этого способствуют повышению результативности труда» [5, с. 239-240]. Следовательно, не только удовлетворенность трудом повышает эффективность деятельности, но и эффективность деятельности увеличивает степень удовлетворенности трудом, т.е. существует взаимозависимость между перечисленными переменными.

Таким образом, профессиональная мотивация является одним из наиболее значимых факторов эффективности профессиональной деятельности и удовлетворенности человека своим трудом.

В соответствии с классификацией мотивов выбора профессии, разработанной Э.С. Чугуновой, выделяются следующие типы профессиональной мотивации [105]:

1. *Доминантный тип профессиональной мотивации* – предполагает устойчивый интерес к профессии. Интересы субъективно проявляются «в положительном эмоциональном тоне, который приобретает процесс познания, в желании глубже ознакомиться с объектом, приобретшим значимость, узнать

о нем еще больше, понять его» [50]. Выбор профессии на основе профессиональных интересов является необходимым условием, во-первых, успешного обучения профессии и овладения профессиональной деятельностью (формирования знаний, умений, навыков), во-вторых, успешного затем ее осуществления и удовлетворенности трудом [37].

2. *Ситуативный тип профессиональной мотивации* предполагает преобладающее влияние жизненных обстоятельств, которые не всегда согласуются с интересами человека. В основе ситуативной мотивации могут лежать экономические и семейные обстоятельства, характеризующиеся острой актуальностью: «В периоды экономического спада и массовой безработицы у людей может не быть выбора, и им, возможно, придется выбрать такую профессию, которая, по их мнению, позволит им найти работу и даст средства к существованию. Необходимость помогать супруге (супругу) или содержать детей может также заставлять людей искать работу в иной сфере деятельности, чем та, которую они бы выбрали, если бы у них были развязаны руки» [19].

3. *Конформистский (суггестивный) тип профессиональной мотивации*, в основе которого лежит внушающее влияние со стороны ближайшего социального окружения (советы родных, друзей, знакомых). Согласно результатам отечественных психологических исследований, «25% ребят выбирают профессию под влиянием друга, который более самостоятелен, 17% – по совету родителей, 9% – под влиянием средств массовой информации, еще 9% – руководствуются в своем выборе малозначительными факторами (например, близость к дому)» [30, с. 374].

Таким образом, суммарный процент старшеклассников, профессиональная мотивация которых на этапе выбора профессии относится к суггестивному типу, является достаточно высоким и составляет около 35%.

Согласно результатам эмпирических исследований, «конформистский тип мотивации отрицательно влияет на творческую продуктивность. Выявлена также отрицательная зависимость между ситуативным типом мотивации и творческой продуктивностью. Статистически значимая положительная взаимосвязь выявилась между творческой продуктивностью и доминантным типом профессиональной мотивации» [51].

Таким образом, профессиональная мотивация является фактором *эффективности творческой деятельности*: только доминантный тип профессиональной мотивации обуславливает эффективную деятельность, а

ситуативный и конформистский типы мотивации, напротив, препятствуют эффективной реализации творческой деятельности.

Следует отметить, что современные социально-экономические условия, связанные с низким уровнем оплаты труда сотрудников многих организаций, особенно связанных с гуманитарной направленностью, способствуют *кризису профессиональной мотивации* и преобладанию в обществе ситуативного типа профессиональной мотивации: «Речь идет о проявлении деформированной профессионально-карьерной мотивации, трансформирующейся под влиянием неблагоприятных структурных факторов. Такое состояние можно определить, как доминирование ситуативных мотивов выживания» [27].

Психологические особенности личности могут лежать в основе профессиональной мотивации в качестве ведущих ее факторов. Так, на выбор профессии могут оказать влияние ценности личности: «Если главным для человека является общественный престиж, то профессия выбирается исходя из существующей моды, престижности профессии в обществе. Многие выбирают профессию в зависимости от того, в какой степени она может обеспечить их материальное благополучие» [16].

Зарубежный исследователь *Д. Макгрегор* в изучении природы мотивации профессиональной деятельности выделил «теорию Х», представляющую традиционный подход к управлению, и в противовес «теории Х» разработал «теорию Y».

Согласно «теории Х», людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе, она не выступает мотиватором, ее стараются избежать; в силу этого людей надо принуждать к работе, контролировать их, держать под угрозой наказания. Кроме того, люди мотивируются в основном экономическими потребностями и ориентируются на материальную выгоду; люди исходно пассивны, и их нужно заставлять (стимулировать) работать [5, с. 240]. Сущность «теории Y», напротив, заключается в следующем: людям изначально присуща потребность реализовывать умственные и физические усилия для выполнения какой-либо работы; человеку свойственны в качестве средств мобилизации больше самоконтроль и саморуководство, чем внешний контроль и угроза. Мотиваторами деятельности выступают содержание труда и интерес к нему [5, с. 241].

Теории профессиональной мотивации на этапе осуществления профессиональной деятельности в зарубежной психологии делятся на содержательные и процессуальные.

*Содержательные теории* профессиональной мотивации акцентируют внимание на потребностях человека, лежащих в основе осуществления профессиональной деятельности, на структуре профессиональной мотивации, включающей различные сосуществующие мотивы, действующие с разной силой и устойчивостью. К содержательным относятся теории К. Замфир, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и др. [80, 100, 107 и др.].

Известный исследователь Д. МакКлелланд [5, 45] разработал теорию мотивации, изучающую три основных группы потребностей, лежащих в основе социального поведения людей:

- во власти (желание влиять, воздействовать на других людей);
- в успехе (потребности в уважении, самореализации, достижении);
- в причастности (партиципативная потребность: потребность в сотрудничестве, налаживании межличностных связей и т.п.).

Согласно другой классификации, автором которой является Г. Мюррей, в число социальных мотивов входят мотив власти, мотив аффилиации, мотив альтруизма, мотив достижения и мотив агрессии [43]. Очевидно, точки зрения Д. Мак Келланда и Г. Мюррея во многом совпадают.

По мнению румынского социолога К. Замфир, в структуре мотивации трудовой деятельности можно выделить три составляющие [16]:

1. Внутренняя мотивация (ВМ) – мотивация, возникающая из потребностей самого человека и связанная непосредственно с процессом и результатом труда, на основе которой он трудится с удовольствием, без какого-либо внешнего давления.

2. Внешняя положительная мотивация (ВПМ) – содержит мотивы, лишь опосредованно связанные с процессом и результатом труда: «материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж, т.е. те стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия» [16, с. 278].

3. Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ) – включает так же мотивы, не связанные непосредственно с процессом и результатом труда, но имеющие негативную эмоциональную окраску избегания: наказания, критику, осуждение, штрафы и т.п.

К внутренним мотивам, вероятно, следует отнести перечисленные в предыдущем разделе данной работы мотивы, связанные с психологическими особенностями личности, а именно с компонентами ее направленности (профессиональные интересы, социальные мотивы и т.п.).

Следует подчеркнуть, что перечисленные виды профессиональной мотивации присутствуют в ее структуре одновременно, и речь может идти не об отдельном существовании, а лишь о преобладании того или иного вида мотивации. При этом «между системами внешней и внутренней мотивации, как отмечает А.В. Карпов, существуют достаточно сложные отношения, которые проявляются не только в их взаимосвязи, взаимоусилении, но и в возможном снижении значимости результата деятельности при гипертрофии внутренней мотивации и, наоборот, разрушении внутренней мотивации под влиянием роста значения внешних мотивов и стимулов» [5, с. 242].

Классификация К. Замфир развита Т.О. Гордеевой в рамках изучения мотивации достижения [27]. Согласно данной классификации, выделяются следующие типы (составляющие) профессиональной мотивации:

1. Внутренняя мотивация:

- внутренняя мотивация, направленная на процесс деятельности: «связанная с собственным желанием выполнять деятельность в силу интереса к ней и внутреннего удовольствия от ее выполнения («Я делаю это дело, потому что хочу, мне это нравится и интересно делать»)» [9];
- внутренняя мотивация, направленная на результат деятельности: «связанная с собственным желанием субъекта выполнять деятельность, которая, однако, служит средством удовлетворения других его потребностей («Я делаю это дело, ... так как благодаря ему я достигаю некоторых важных для меня результатов»)» [9].

2. Внешняя мотивация:

- мотивация на основе требований, исходящих от других людей;
- мотивация на основе требований, исходящих от самого субъекта (внешне-внутренняя мотивация, мотивация долженствования).

Изучая удовлетворенность человека своим трудом, Ф. Херцберг (в других переводах – Герцберг) разработал «мотивационно-гигиенической теорию», имеющую непосредственное отношение к профессиональной мотивации. Согласно этой теории, существуют две группы факторов, влияющих на удовлетворенность профессиональной деятельностью:

1. «Факторы-мотиваторы» – связаны с процессом и результатом труда: «возможность достижения успеха в работе, наличие шансов продвижения по службе, признание результатов работы и их публичное одобрение, хорошая оплата труда, возможность повышения уровня профессиональной компетентности, наличие высокой степени ответственности, сложность,

разнообразия, интересное содержание работы» [5, с. 237] и т.д. «Факторы-мотиваторы» значительно способствуют повышению удовлетворенности работой и производительности труда; в то же время отсутствие их не обязательно приводит к неудовлетворенности работой.

2. «Факторы гигиены» – внешние по отношению к процессу работы и самому работнику, связаны с условиями реализации деятельности: «минимум напряжения и стресса, хорошие отношения с сотрудниками и непосредственным руководителем, гибкий график работы» [5, с. 237]. Если данные факторы имеют негативный характер, то это приводит к неудовлетворенности человека работой; при наличии же благоприятных «гигиенических» факторов возникает, как полагает автор, не удовлетворенность, а лишь нейтральное состояние.

В соответствии с «мотивационно-гигиенической» теорией, от «гигиенических» факторов, влияющих на мотивацию труда, зависит неудовлетворенность, а от «мотивационных» – удовлетворенность работой. Данная теория подтверждается результатами эмпирических исследований: «Исследования, проведенные в соответствии с теорией Ф. Герцберга во многих странах, показали, что среди всех факторов, влияющих на удовлетворенность работой, свыше 80% – «мотивационные». Из числа же всех факторов, влияющих на неудовлетворенность работой, около 70% – «гигиенические» [16, с. 274-275].

*Е.П. Ильин* в структуре мотивации осуществления профессиональной деятельности выделяет следующие составляющие:

1. Мотивы непосредственно трудовой деятельности:

- Побуждения общественного характера: «Это и осознание необходимости приносить пользу обществу, это и желание оказывать помощь другим людям ..., это и общественная установка на необходимость трудовой деятельности ..., и нежелание прослыть тунеядцем» [39, с. 270].
- Получение определенных материальных благ – зарабатывание денег для удовлетворения своих потребностей и потребностей семьи.
- Удовлетворение потребностей в самоактуализации, самовыражении, самореализации, а также в общественном признании и уважении со стороны других.



## 2. Мотивы выбора места работы:

- Оценка положительных и отрицательных производственных факторов: «величину заработной платы, льготы, предоставляемые работающим на данном предприятии; близость к дому; удобство транспортного сообщения; эстетику места работы и наличие вредного производства; одно-, двух- или трехсменность, наличие твердого или свободного графика работы; надежность и престиж фирмы, компании; меру ответственности; возможность одновременно с работой учиться в вузе; психологический климат в коллективе, систему поощрений и наказаний (штрафов и т.п.)» [39, с. 272].
- Оценка собственных возможностей: «состояние здоровья, наличие способностей к данной работе и профессионально важных качеств, уровень образования, склонность к работе без стрессов, в свободном ритме или к монотонной работе с заданным темпом» [39, с. 272].
- Оценка соответствия особенностей места работы собственным интересам: «возможности продвижения на данном предприятии или в учреждении по «служебной лестнице», руководящей работы, профессионального роста, проявления личной инициативы и выдумки (творчества) и т.п.» [39, с. 272].

Таким образом, мотивация осуществления профессиональной деятельности, как и мотивация любого вида активности (поведения и деятельности) человека, имеет сложную структуру, предполагая сосуществование и взаимодействие множества различных мотивов, внешних и внутренних, положительных и отрицательных и т.п.

*Процессуальные теории мотивации* акцентируют внимание на более широком круге психических явлений, но в более узком промежутке времени. Поскольку мотивация рассматривается не только как совокупность побуждений, но и как процесс, процессуальные теории рассматривают «не только то, какие потребности побуждают человека выполнять ту или иную деятельность ..., но и то, как возникает намерение выполнить (или не выполнить) конкретное задание, достичь вполне определенной цели ...» [5, с. 237]. К процессуальным теориям мотивации относятся теория ожидания В. Ворума, модель Л. Портера и Э. Лоулера и др. [22, 24 и др.].

Согласно теории В. Ворума, «ожидание определяется как оценка личностью вероятности определенного события, а активное намерение

достичь в этой ситуации определенной цели зависит от трех переменных (факторов). Во-первых, это ожидание (оценка вероятности) того, что предполагаемые усилия дадут желаемые результаты. Если связи между затрачиваемыми усилиями и результатом нет, то мотивация ослабевает или исчезает совсем. Отсутствие взаимосвязи возможно по разным причинам: из-за плохой подготовленности работника, неудовлетворительной организации труда и т.д. Во-вторых, это ожидание того, что полученные результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение; отсутствие или несоответствие связи между результатом и вознаграждением снижает уровень мотивированности. В-третьих, это валентность (предполагаемая ценность) получаемого вознаграждения для конкретного человека. Общая мотивированность поведения определяется как функция трех рассмотренных взаимосвязей» [5, с. 238-239].

Дополнения к модели В. Ворума предложены Л. Портером и Э. Лоулером. К перечисленным в «теории ожидания» авторы добавили следующие факторы, влияющие на интенсивность профессиональной мотивации и вероятность реализации профессиональной деятельности [5, с. 239]:

- ценность («стоимость») вознаграждения;
- степень реального удовлетворения;
- затраченные и «воспринимаемые» усилия;
- способности и индивидуальные особенности человека;
- осознание человеком своей роли в процессе труда («ролевое восприятие»).

Известный отечественный психолог Б.И. Додонов, рассматривая профессиональную мотивацию с процессуальной точки зрения, выделяет четыре фактора мотивации профессиональной деятельности [16, с. 277]:

- удовольствие от самого процесса деятельности;
- прямой результат деятельности (создаваемый продукт, усваиваемые знания и т.д.);
- вознаграждение за деятельность (зарплата, повышение в должности, слава и т.д.);
- стремление избежать санкций, которые грозят в случае уклонения от деятельности или недобросовестного ее исполнения; депривация страха наказания.

По мнению автора данной концепции, «каждая из этих причин может иметь и отрицательную «валентность», не привлекая человека к деятельности, а отталкивая от нее» [15, с. 277].

В современной психологии и социологии существует множество различных классификаций видов профессиональной мотивации. Большинство из этих классификаций сводятся к рассмотрению таких видов мотивации, которые соотносятся с типологией мотивов в структурных теориях профессиональной мотивации (внешняя и внутренняя, положительная и отрицательная мотивация и т.д.).

Л.И. Божович выделяет три вида направленности: коллективистическую (гуманизм, альтруизм), личную (престижную, эгоистическую) и деловую (бескорыстный интерес к делу) [18].

Типология мотивации субъекта деятельности по Лапыгину-Эйдельману такова [22]:

- *инструментальный* тип мотивации – отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда;
- *достижительный* – ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса;
- *коллективистский* – побудительной силой к трудовой деятельности становится стремление к уважению коллег, к сотрудничеству, общению;
- *интеллектуальная* мотивация – ориентация на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться;
- *комфортно-ориентированный* – стремление к относительно комфортным условиям труда.

При этом наибольшее влияние на результаты деятельности организации оказывают люди с инструментальным, достижительным и интеллектуальным типом мотивации.

Таким образом, в современной психологии существует множество подходов к анализу структуры и процесса профессиональной мотивации, множество классификаций видов профессиональной мотивации, построенных на различных основаниях, что определяет границы проблемы мотивации персонала.

## 2.2 Социальная политика предприятия как часть мотивации труда персонала

Социальная политика представляет собой деятельность, направленную на решение социальных проблем в обществе, развитие его социальной сферы, создание условий для жизни людей, обеспечение их социальных потребностей, интересов, прав и гарантий, предоставление социальных услуг.

Социальная политика на предприятии на современном этапе означает деятельность работодателей, менеджмента и наемных работников по удовлетворению социальных потребностей, согласованию социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставлению социальных услуг, социальной защите персонала. Социальная политика формирует благоприятные условия деятельности работников на предприятии, выступает необходимым фактором реализации персоналом своих способностей и возможностей. Без соответствующих социальных условий сложно достичь стратегических целей предприятия. Когда на предприятии созданы необходимые социальные условия для персонала предприятия, тем самым представляется гораздо больше возможностей и желания для развития работниками способностей для их эффективной работы в организации.

В центре социальной политики на предприятии должен находиться работник, который одновременно выступает как ее цель, объект и субъект.

Современный этап развития экономики и общества ставит принципиально новые задачи в области социальной политики. Ключевой характеристикой этого этапа является изменение роли человека в системе производства в связи с возрастанием значения *творческих и личностных* элементов в трудовых процессах [100, 107].

Социальная политика является важной составляющей системы мотивации труда персонала на предприятии. Социальная политика является также механизмом совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации [100, 107].

«Социальная политика организации есть составная часть менеджмента, она представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера» [107, с. 177]. Она занимает особое место в формировании мотивации работников предприятия.

Цели и задачи социальной политики.

Цели [107]:

- цели и желания работников должны совпадать с целями предприятия;
- рост производительности труда и желание активно трудиться;
- социальная защищенность работника;
- потребность в сопричастности к организации;

Увеличение привлекательности предприятия среди работников и общества в целом.

Задачи:

- защита работников через реализацию льгот от предприятия и гарантий от государства;
- выбор приоритетов в направленности социальной политики;
- выбор видов льгот, услуг и дополнительных выплат;
- дифференциация размеров выплат по категориям персонала, в зависимости от их вклада для достижения целей организации.

Формы социальной политики предприятия.

Существует две основные формы материальные денежная и не денежная.

К денежной форме относятся:

- выплаты на приобретение собственности или другого имущества;
- оплачиваемое освобождение от работы;
- оплата дополнительного отпуска;
- компенсация укороченного рабочего дня;
- оплата проезда к месту работы;
- оплата и предоставление учебного отпуска;
- дотация и пособия по нетрудоспособности;
- денежное вознаграждение в связи с личными торжествами (свадьба), круглыми датами (юбилеями);
- предоставление служебного автомобиля;
- выплаты за выслугу лет;
- выплаты при выходе работника на пенсию;
- дифференцированные выплаты в зависимости от должности и стажа работы;
- корпоративные пенсии (дополнительно к государственным);

- единовременное вознаграждение пенсионерам (могут быть выгодны для предприятия для снижения налогов) и другие, в зависимости от специфики и степени развития предприятия.

Не денежные формы:

- дотации на питание на предприятии;
- предоставление служебного жилья с льготной оплатой;
- беспроцентные ссуды на строительство жилья;
- пользование льготными путевками в санатории, в оздоровительные лагеря для детей;
- оплата обучения работников предприятия;
- предоставление на льготных условиях мест в дошкольных учреждениях и другие.

Основные цели социальной политики предприятия:

- привлечение и удержание сотрудников на предприятии;
- приверженность работников своей организации.

Направления и методы социальной политики в организации [100, 107] (таблица 4).

*Таблица 4 - Направления и методы социальной политики на предприятии*

<i>№ п.п.</i>	<i>Направления</i>	<i>Методы</i>
1	Условия труда	Современное оборудование; обеспечение спецодеждой; соблюдение охраны труда персонала; внедрение информационных технологий и компьютерной техники; оценка условий труда.
2	Информированность	Ведение адаптационных курсов и разработка «памяток»; встречи с генеральным директором и менеджерами предприятия; выпуск корпоративной газеты и другие.
3	Социальные льготы	Медицинское страхование; бесплатное питание в столовой; конкурсы детских рисунков; подарки к рождению ребенка, подарок выходу на пенсию; льготное посещение спорткомплекса, бассейна; доставка сотрудников на работу; льготные путевки в детский лагерь; поздравления к праздникам и другие.

<i>№ п.п.</i>	<i>Направления</i>	<i>Методы</i>
4	Профессиональный рост	Оценка деятельности работников; определение профессионального развития (курсы, тренинги, стажировки, наставничество); планирование карьеры; тренинги для руководителей; курсы для рабочих; конкурс на новые должности.
5	Заслуги и достижения	Награждения лучших сотрудников генеральным директором; конкурс «Ценный сотрудник», проводится ежемесячно (награждение – ценный подарок); конкурс профессионального мастерства, проводится один раз в год (награждается денежной премией); поощрение наиболее результативных работников билетами на различные культурные мероприятия.
6	Принадлежность к компании	Празднование корпоративных праздников; использование корпоративной символики; выдача сотрудникам бесплатной продукции; корпоративные открытки к дню рождения и другие.

Социальная мотивационная политика должна способствовать повышению производительности труда на предприятии, повышению лояльности персонала организации, уменьшению текучести персонала, уменьшению издержек на организацию труда персонала, повышению мотивации труда персонал.

### **2.3 Содержание экономической составляющей трудовой мотивации**

Экономической составляющей трудовой мотивации персонала является оплата труда персонала, то есть материальное вознаграждение работников за их труд. По мнению С. А. Шапиро основу мотивации составляет материальное стимулирование: «Стимулирование труда – это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой «комплекс» мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [107, с. 159].

В рыночной экономике при оплате труда выражен интерес наемных работников, работодателей и государства. Поэтому необходим особый

механизм реализации и соблюдения интересов всех трех сторон партнерства, который будет являться одним из главных условий поддержания развития производства. Этот механизм или модель их взаимодействия является предметом управления трудом и заработной платой. Цена рабочей силы всегда выражается в денежной стоимости. На рынке труда цена или оплата рабочей силы состоит из заработной платы и различных видов доплат. Заработная плата позволяет выражать в деньгах количество труда, соизмерять количество и качество труда с его оплатой, в зависимости от его уровня сложности и квалификации работников, условий труда, значения в экономике, региона страны, природно-климатических условий.

Заработная плата (ЗП) представляет собой цену рабочей силы, формируемую на основе объективной оценки вклада работника в результаты деятельности предприятия [69]. Для работника ЗП является доходом, который он получает за собственный труд, для нанимателя ЗП работника становится частью затрат на производство товаров и услуг [69]. Заработная плата – совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, полученных работником в зависимости от количества, качества затраченного им труда и результатов деятельности всего предприятия. Номинальная ЗП – сумма денежных средств, получаемых работником за результаты своего труда. (Номинальная ЗП не учитывает изменение потребительских цен на рынке.) Реальная ЗП – объем товаров и услуг, которые работник может приобрести на свою номинальную ЗП в текущем периоде при данном уровне цен после уплаты налогов и других отчислений. По - другому можно сказать: ЗП – это начисленное вознаграждение за труд или ЗП – это цена рабочей силы.

Заработная плата составляет важнейший компонент стоимости продукции и представлена в виде математического выражения [76]:

$$S = (M + A + Z + O + H) + П \quad (2)$$

где  $S$  – стоимость товара в денежном измерении;

$M$  – стоимость материалов, сырья и полуфабрикатов;

$A$  – амортизационные отчисления;

$Z$  – заработная плата (основная, дополнительная, вознаграждения);

$O$  – обязательные отчисления от заработной платы (единый социальный налог);

$H$  – накладные расходы;

$П$  – прибыль.

Существует также понятие полная оплата труда (ОТ) работника, которая состоит из основной ЗП, дополнительной ЗП, вознаграждения за конечный



результат. премии за основные результаты, материальной помощи. Ее формула может быть представлена следующим выражением:

$$\text{Оплата труда} = \text{ЗП} + \text{премии за счет прибыли} \quad (3)$$

То есть ОТ является полным вознаграждением за конечный результат. Руденко А. М. так определяет понятие «оплата труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами ... и трудовыми договорами» [101, с. 122].

Основная ЗП обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени. Дополнительная ЗП включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. Премия за основные результаты, как и вознаграждение, стимулирует достижение результата организации, выплачивается из прибыли организации. Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения, выплачивается за счет прибыли с целью социальной помощи при чрезвычайных ситуациях.

В условиях рыночной экономики ЗП рассматривается как объем жизненных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы. Все расходы должны гарантировать не только воспроизводство рабочей силы, но и эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, для получения прибыли, необходимой для модернизации, расширения производства, покупки новой техники, внедрения новых технологий. Работник заинтересован как можно выгоднее продать свою рабочую силу. Работодатель, наоборот - минимизировать затраты на выработку единицы продукции. Это противоречие влияет на сложность определения ЗП. В результате ЗП напрямую или косвенно затрагивает интересы всех членов общества, поэтому государство устанавливает законодательные основы отношений по ЗП, совершенствует, контролирует и гарантирует их соблюдение. Часто государство само выступает в роли работодателя.

#### *Функции оплаты труда персонала.*

Рассмотрим основные функции оплаты труда персонала в организации, представленные в таблице 5.

Таблица 5 - Функции оплаты труда персонала

№ п.п.	Функция	Сущность
1	воспроизводительная	это материальная основа для воспроизводства рабочей силы
2	измерительная	это оценка трудового вклада каждого работника и затрат труда в производство продукта труда
3	стимулирующая	это материальный стимул для заинтересованности в труде и повышении производительности труда и качества работы
4	регулирующая	как средство регулирования рынка труда

Воспроизводственная функция является основным условием для поддержания и нормального функционирования работников. Важным фактором является установление объективного уровня минимальной ЗП. Измерительная функция состоит в объективной оценке затрат труда всего персонала и отдельного работника предприятия в зависимости от качества и количества продукта труда. Важную роль играет стимулирующая функция оплаты труда персонала в организации для повышения производительности продукции, ее качества, следовательно, для процветания предприятия. Основной путь состоит в объединении и развитии тарифной, сдельной и премиальной систем оплаты в конкретную систему труда. Оплата труда, также обладает регулирующей функцией рынка труда, то есть, чем выше оплата труда людей, тем выше конкуренция и наоборот. Регулирование происходит через соглашения тарифных ставок, тарифной сетки, тарифных коэффициентов, надбавок и других показателей.

Система оплаты труда представляет набор способов исчисления размера вознаграждения за труд. Существует две основных системы оплаты труда сдельная и повременная. Сдельная оплата труда зависит от количества и качества продукции. Повременная оплата труда определяется в зависимости от тарифной ставки или оклада и отработанного времени. Исходной базой для определения тарифных ставок по разрядам является тарифная ставка 1 разряда.

Классификации систем оплаты труда по совокупности понятий:

1. Нормативная система ОТ основана на исследовании нормативов (норм): оплата труда, норма выработки, норма времени, трудоемкость, обслуживание.

2. Тарифная система ОТ состоит из следующих составных элементов: тарифной ставки, квалификационных разрядов, должностных окладов,

квалификационных категорий. Тарифная ставка – это размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени, выраженный в денежной форме.

3. Бестарифная система ОТ основывается на разработке гибких коэффициентов квалификационного уровня, зависящих от стажа работы, профессии, индивидуального вклада работника, квалификации, трудового потенциала, оценки конечного результата труда как работника, так и предприятия в целом.

4. Сдельная система ОТ зависит от фактически выполненного объема работ в единицах готовой продукции, нормативов ЗП (расценок) на единицу готовой продукции (индивидуальная, коллективная, прямая, аккордная и др.).

5. Повременная система ОТ, та которая начисляется исходя из числа отработанных часов и квалификации работника, определяемых с помощью тарифной ставки или должностного оклада (индивидуальная, коллективная по КТВ – коэффициенту трудового вклада);

6. Премирование труда: дополнительная форма вознаграждения персонала наряду с ЗП, в случае достижения плановых результатов организацией (индивидуальное или коллективное).

Применение различных методов оплаты труда на предприятии способствует внедрению гибкой системы оплаты труда персонала, что расширяет возможности руководства организации для развития мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников предприятия.

## **2.4 Роль руководителя в системе мотивации труда персонала в организации**

«Проверено практикой: у хорошего руководителя обычно и сотрудники лучше, и работают они добросовестнее, и за место держатся крепче. В компаниях с разветвленной структурой в разных региональных подразделениях обеспечиваются примерно равные условия и ресурсы для работы. Но при этом одни подразделения действуют эффективно и показывают высокие результаты, а другие - работают хуже и испытывают проблемы с персоналом. Обычно главное объяснение одно: все зависит от того, кто возглавляет организацию. Хороший руководитель весьма требователен к подчиненным, но при этом помогает им и действительно о них заботится» [99].

Признаки эффективного руководителя:

- понимает своих сотрудников;
- правильно распределяет обязанности;
- правильно планирует и выдает задания;
- владеет правильными приемами одобрения и поощрения;
- владеет правильными приемами критики и наказания;
- справедливо распределяет вознаграждения;
- опирается на авторитетные в коллективе фигуры и пользуется их поддержкой;
- формирует правильную корпоративную культуру и нормы поведения в коллективе;
- ценит своих сотрудников и заботится о них.

Зная и понимая своих подчиненных, руководитель хорошо представляет их индивидуальные потребности (мотивацию) и индивидуальную иерархию таких потребностей. Используя их как основу, он находит правильные средства для нематериальной мотивации сотрудников. Хороший руководитель про каждого своего подчиненного знает, «где у него кнопка» и каков набор таких «кнопок». Благодаря этому он эффективно мотивирует работников, применяя самые разные инструменты нематериальной мотивации. Иными словами, в своей повседневной работе с сотрудниками он постоянно осуществляет мотивацию без затрат (то же).

По мнению Бакировой Г. Х., функции руководителя (менеджера) на современном этапе свелись к четырем: «планирование, организация, лидерство (указание/руководство) и регулирование/ контролирование» [7, с. 453]. Планирование труда «включает определение целей организации» и «координацию различных видов деятельности». Организация определяет набор заданий и систему взаимодействий и кем и «где принимаются решения». Руководство (лидерство) осуществляет «мотивирование подчиненных». Контролирование (регулирование) осуществляется через проверку (контроль) деятельности работников и результаты деятельности всего персонала [7].

Роли и функции руководителя группы: [7]

- «администратор» – отслеживает «соблюдение основных правил»;
- «фасилитатор» – обеспечивает процесс обсуждения проблем в группе;
- «групп-аналитик» – наблюдение за «групповыми процессами» в команде;
- «идеальный руководитель» – поддержка «членов команды»;

- «наставник/учитель» – умение «доходчиво объяснять»;
- «лидер» - использование демократического стиля общения;
- «участник команды» – умение самому выполнять «какие-то задания».

Важную роль для руководителя и ведущих менеджеров представляет их набор и уровень компетенций. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В. предлагают характеризовать руководителя-менеджера по четырем уровням компетенций:

1-й уровень, «уровень понимания», «менеджер понимает необходимость» определенных компетенций, но не может их проявить в должной мере;

2-й уровень, «базовый уровень», «менеджер проявляет необходимые качества»;

3-й уровень, «сильный уровень», компетенции проявляются «при решении особо сложных задач»;

4-й уровень, «лидерский уровень», когда руководитель «задает нормы» для персонала, помогает другим «проявлять необходимые навыки» [44, с. 40-41].

По мнению ведущих специалистов по мотивации и стимулированию персонала Н. С. Пряжникова, С. А. Шапиро, А. Я. Кибанова, А. П. Егоршина, руководитель должен обладать универсальными компетенциями, особенно «системными» и «межличностными». К системным компетенциям относятся следующие: «аналитические способности» (умение логично «мыслить и действовать»), «стратегическое мышление», «организаторские способности», «ориентация на результат» и другие. Межличностные компетенции, также важны для эффективного построения подсистемы мотивации труда персонала на предприятии. Наиболее необходимыми и определяющими из них являются такие, как: «умение слышать других», «умение убеждать», «профессиональная этика», «личная энергия», «способность» к разрешению конфликтов, принятие обратной связи [81, 100, 107].

Роль руководителя в трудовой мотивации во многом зависит от доминирующего у него стиля руководства. По К. Левину выделяют четыре основных стиля управления персоналом:

- авторитарный или директивный;
- либеральный или попустительский;
- демократический или коллегиальный;
- смешанный или комбинированный (гибкий).

По мнению Н.С. Пряжникова в системе мотивации сотрудников: «...важно использовать стили в зависимости от уровня развития коллектива», а также, по отношению к различным членам коллектива индивидуально, при этом «какой «лучше» или «хуже», просто теряет смысл» [81, с. 119].

Руководитель любого уровня должен понимать необходимость умелого развития и постоянного совершенствования подсистемы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации, он должен учитывать «мотивационный эффект» от ее внедрения для организации. Мотивационный эффект может проявляться в «удовлетворенности трудом» работников фирмы, предприятия, если процесс мотивации строился с учетом «социальных моментов», и, что особенно важно, в повышении производительности и качестве труда, «уменьшении ущерба от текучести кадров», а, следовательно, в увеличении «выпуска продукции» [107, с. 229].

Таким образом, многое зависит от высшего руководства организацией. Мотивация сотрудников является творческим и нешаблонным процессом. Что хорошо и успешно работает у одного руководителя, не всегда может вписаться в стиль другого руководства компании. У каждого руководителя должен быть свой стиль «топ-менеджмента», возможность и полномочия на принятие нестандартных решений, тем более, если руководитель успешно обеспечивает работу вверенного ему подразделения или предприятия. Особенно разработка системы нематериальной мотивации персонала требует достаточной свободы действий для руководителя. Например, применение «гибкого графика работы», предоставления мест отдыха для работников предприятия, корпоративных встреч, проведения профессиональных соревнований и других мало-затратных мероприятий. При гибкой мотивационной политике со стороны руководителя, также необходимо применение комплексного подхода, сущность которого определяется регламентацией (документацией) направления мотивации и стимулирования труда на предприятии.

## 3 ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД В ИССЛЕДОВАНИИ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

### 3.1 Результаты исследования мотивации персонала с различным опытом работы

С целью исследования мотивации специалистов с разным опытом работы в компании, привлечены 122 сотрудника в возрасте от 22 до 60 лет, общий стаж работы по направлению от 6 месяцев до 43 лет. Из них 69 женщин и 53 мужчины. 64% испытуемых имеет возраст, который в интервале 31-50 лет.

Для того, чтобы исследовать мотивацию специалистов с разным опытом работы выбраны следующие методики:

1. Интервью с директором.
2. Методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова.
3. Тест О.Ф. Потемкиной. Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере.
4. Методика: Изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин).

В качестве одного из методов исследования было выбрано интервьюирование. Данный выбор обоснован тем, что метод интервью имеет ряд безусловных преимуществ, среди которых можно выделить возможность коррекции плана беседы; личный контакт интервьюера с респондентом обеспечивает максимальную полноту реализации вопросника. Также, ситуация интервьюирования, близкая по форме к обыденному разговору, способствует возникновению непринужденной обстановки общения и повышению искренности ответов.

*Протокол интервью*

Интервьюер (И).

Респондент (Р): директор.

Цель данного интервью: Первичный подбор информации о мотивации персонала.

И: Добрый день! Могу я задать Вам несколько вопросов, связанных с мотивацией персонала?

Р: Здравствуйте. Да, конечно.

И: Скажите, пожалуйста, я тема мотивации персонала актуальна в вашей компании?

Р: Да, данная тема именно сейчас очень актуальна в нашей компании. Большинство из сотрудников работают в клинике больше 10 лет. В начале нашего сотрудничества, все были очень энергичными, сильно мотивированными. А в последнее время я заметил, что они стали расслабленными. И насколько у нас сервисная компания, такого мы не можем допускать без внимания. Нужно чтобы работники всегда поддерживали активность. Мы работаем с людьми и сервис должен быть отличным. Я считаю, что данная проблема может влиять на прибыль компании если она не решена в ближайшее время. Кроме этого мы планируем расширяться и нужны активные сотрудники, чтобы поддержать имидж клиники.

И: А скажите, вы старались решать эту проблему?

Р: Да. Мы проводим для сотрудников тренинги, организуем повышение квалификации, но ситуация не улучшилась.

И: У вас есть положение о мотивации персонала?

Р: У нас нет.

И: А какой документ на предприятие регулирует мотивацию персонала?

Р: Нет специального документа.

И: А вы хотели бы, чтобы мотивация труда персонала была отрегулирована?

Р: Да, конечно, это приветствуется.

И: Для решения проблемы мотивации я предлагаю сначала провести психологические тесты, чтобы знать потребности сотрудников и с помощью полученных результатов разработать программу мотивации и положение о мотивации персонала. Как вы думаете?

Р: Я думаю, что эта тема будет полезной нам и интересной Вам.

И: Хорошо. Спасибо, что уделили мне время.

Р: Держите нас в курсе и обращайтесь, если будет нужна помощь.

И: Конечно. До свидания.

Р: Всего доброго.

Вывод: В ходе данного интервью было выяснено что, данная проблема интересна и актуальна для компании. Установлена проблема - качество сервиса заметно снизилось, что влияет на количество клиентов. Большинство сотрудников работают в клинике больше 10 лет. В начале их сотрудничества, все были очень энергичными, высоко мотивированными. А в последнее время они стали работать менее активно.



В компании отсутствует документ, регулирующий мотивацию персонала. Для повышения мотивации проводятся мероприятия, которые не подбираются по особенностям сотрудникам. Они не эффективные, так как ситуация не изменяется. Никаких исследований в направлении мотивации не проводятся.

На следующем этапе проведена диагностика мотивации сотрудников, которая позволила установить различия, связанные с опытом работы. Так, в таблицах 6, 7 представлены результаты, полученные по методике Герчиковой, а в таблицах 8, 9 по методике Потемкиной.

*Таблица 6 - Результаты изучения мотивации для испытуемых с опытом работы менее 5 лет (баллы)*

	<i>ИН</i>	<i>ПР</i>	<i>ПА</i>	<i>ХО</i>	<i>ЛЮ</i>
Среднее	21	19	13	8	8
Общее	142	131	85	56	54
Общее значение в %	30%	28%	18%	12%	12%

Условные обозначения:

ИН - Инструментальный тип мотивации;

ПР - Профессиональный тип мотивации;

ПА - Патриотический тип мотивации;

ХО - Хозяйский тип мотивации;

ЛЮ - Люмпенизированный тип мотивации.

Таким образом, у испытуемых со стажем работы меньше 5 лет на первом месте выявлен инструментальный тип мотивации (30%). Высокое значение мотивации инструментального типа обозначает наличие у испытуемых следующие особенности:

1) на них легко воздействовать деньгами. Очень эффективны разного рода премии и доплаты. Иногда действуют угрозы штрафа;

2) поскольку базовая ценность – деньги – прозрачна и измерима, с ними всегда очень легко договориться. Они хорошо управляемы, берутся за любую работу;

3) они тщательно исследуют свою рыночную стоимость. И чувствуют сильный дискомфорт, если им кажется, что их заработок ниже среднего по рынку;

4) их деятельность направлена на максимизацию своих доходов, соответственно нужно тщательно следить, чтобы это совпадало с целями организации.

На втором месте - профессиональный тип мотивации (28%), далее, на третьем месте выражен патриотический тип мотивации (18%) и на последнем, в равном процентном соотношении люмпенизированный тип мотивации (12%) и хозяйский тип мотивации (12%)

*Таблица 7 - Результаты изучения мотивации для испытуемых с опытом работы больше 10 лет*

	<i>ИН</i>	<i>ПР</i>	<i>ПА</i>	<i>ХО</i>	<i>ЛЮ</i>
Среднее	16	16	11	8	12
Общее	233	237	151	114	171
Значение в %	26%	26%	17%	12%	19%

Условные обозначения:

ИН - Инструментальный тип мотивации;

ПР - Профессиональный тип мотивации;

ПА - Патриотический тип мотивации;

ХО - Хозяйский тип мотивации;

ЛЮ - Люмпенизированный тип мотивации.

Исходя из полученных результатов можно заключить, что у испытуемых со стажем работы больше 10 лет на первом месте выражены инструментальный тип мотивации (26%) и профессиональный тип мотивации (26%). На втором месте люмпенизированный тип мотивации (19%), на третьем месте патриотический тип мотивации (17%). На последнем месте хозяйский тип мотивации (12%).

Высокое значение мотивации профессионального типа означает наличие у испытуемых следующих особенностей: интерес представляет содержание работы; важна возможность самовыражения, в том числе выполнение заданий повышенной трудностей; считают важной свободу в оперативных действиях; значимым фактором является профессиональное признание как лучшего в профессии.

Обобщая выявленные особенности, можно отметить, что испытуемых, не зависимо от опыта работы, мотивирует оплата труда и содержание работы.

Результаты диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере позволили установить следующие особенности.

*Таблица 8 - Результаты мотивационно-потребностной сферы для испытуемых с опытом работы меньше 5 лет*

	<i>ОП</i>	<i>ОР</i>	<i>ОА</i>	<i>ОЭ</i>	<i>ОТ</i>	<i>ОД</i>	<i>ОС</i>	<i>ОВ</i>
Среднее	6	6	5	3	6	4	6	3
Общее	38	37	29	19	41	26	40	18
Значение в %	15%	15%	12%	8%	17%	10%	16%	7%

У испытуемых со стажем работы меньше 5 лет на первом месте выражены социально- психологическая установка ориентация на труд (17%), ориентация на свободу (16%), ориентация на результат (15%), ориентация на процесс (15%). На среднем уровне выражены ориентация на альтруизм (12%) и ориентация на деньги (10%).

*Таблица 9 - Результаты мотивационно-потребностной сферы для испытуемых с опытом работы больше 10 лет*

	<i>ОП</i>	<i>ОР</i>	<i>ОА</i>	<i>ОЭ</i>	<i>ОТ</i>	<i>ОД</i>	<i>ОС</i>	<i>ОВ</i>
Среднее	6	7	7	3	5	3	6	4
Общее	83	100	91	44	67	39	83	48
Значение в %	15%	18%	16%	8%	12%	7%	15%	9%

У испытуемых со стажем работы больше 10 лет на первом месте выражены социально- психологическая установка ориентация на результат (18%), а также ориентация на альтруизм (16%), ориентация на свободу (15%) и ориентация на процесс (15%), это означает, что испытуемым важно, чтобы само занятие было интересным. Они имеют негативное отношение к рутинной работе.

У испытуемых со стажем работы больше 10 лет выражены на среднем уровне мотивационная ориентация на труд (12%). Труд сам по себе приносит им больше радости и удовольствия, чем другие занятия. При этом то, насколько этот труд на самом деле результативен, имеет мало значения, но важно, насколько он одобряем руководством или обществом. В меньшей степени выражены ориентация на власть (9%), ориентация на деньги (7%) и ориентация на эгоизм (8%).

Наглядно полученные результаты по методике Потёмкиной представлены на рисунках 2, 3.



*Рисунок 2 - Выраженность социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере у испытуемых со стажем работы меньше 5 лет*



*Рисунок 3 - Степень выраженности социально-психологических установок в мотивационно-потребностной сфере испытуемых со стажем работы больше 10 лет*

Анализируя мотивацию персонала с различным опытом работы можно заключить, что:

- У испытуемых со стажем работы меньше 5 лет ярко выражены ориентация на труд (17%), ориентация на свободу (16%), ориентация

на результат (15%), ориентация на процесс (15%), они не терпят никаких ограничений и готовы идти на жертвы ради отстаивания своей независимости.

- У испытуемых со стажем работы больше 10 лет ярко выражена ориентация на результат (18%) ориентация на альтруизм (16%) и ориентация на свободу (15%). Таким образом, испытуемым важно достигать результата в своей деятельности вопреки всем препятствиям и неудачам. Они могут входить в число самых надежных сотрудников.

Изучение мотивационного профиля личности [88] позволило установить следующие различия по 12 значимым потребностям личности в работе: вознаграждение, условия работы, структурирование работы, социальные контакты, взаимоотношения, признание, достижения, власть и влияние, разнообразие, креативность, самосовершенствование, интересная работа. Она позволяет нам знать, насколько каждая из этих потребностей значима для испытуемого.

Результаты, полученные с помощью данной методики, целесообразно представить графически. В результате получится мотивационный профиль испытуемого.

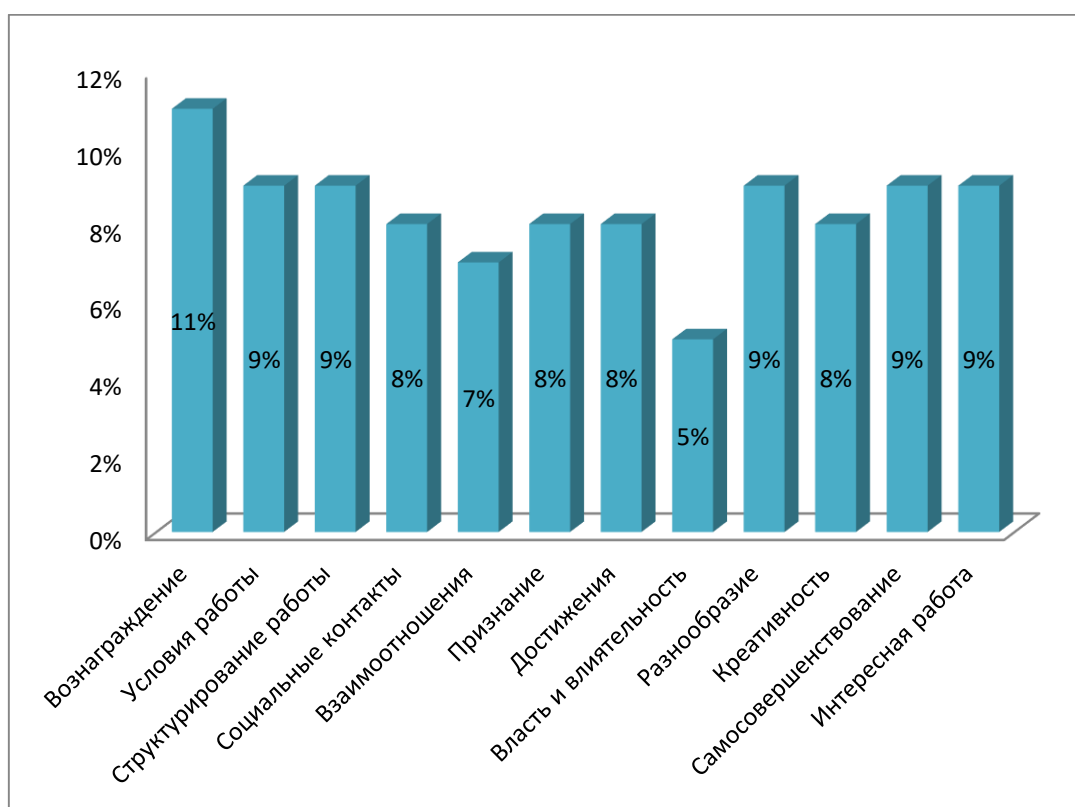


Рисунок 4 - Мотивационный профиль испытуемых со стажем работы меньше 5 лет

Испытуемым со стажем работы меньше 5 лет важны вознаграждение (11%), условия работы (9%), структурирование работы (9%), самосовершенствование (9%), интересная работа (9%), разнообразие (9%). Менее важными являются признание (8%), достижения успеха (8%), креативность (8%) и взаимоотношения (7%).

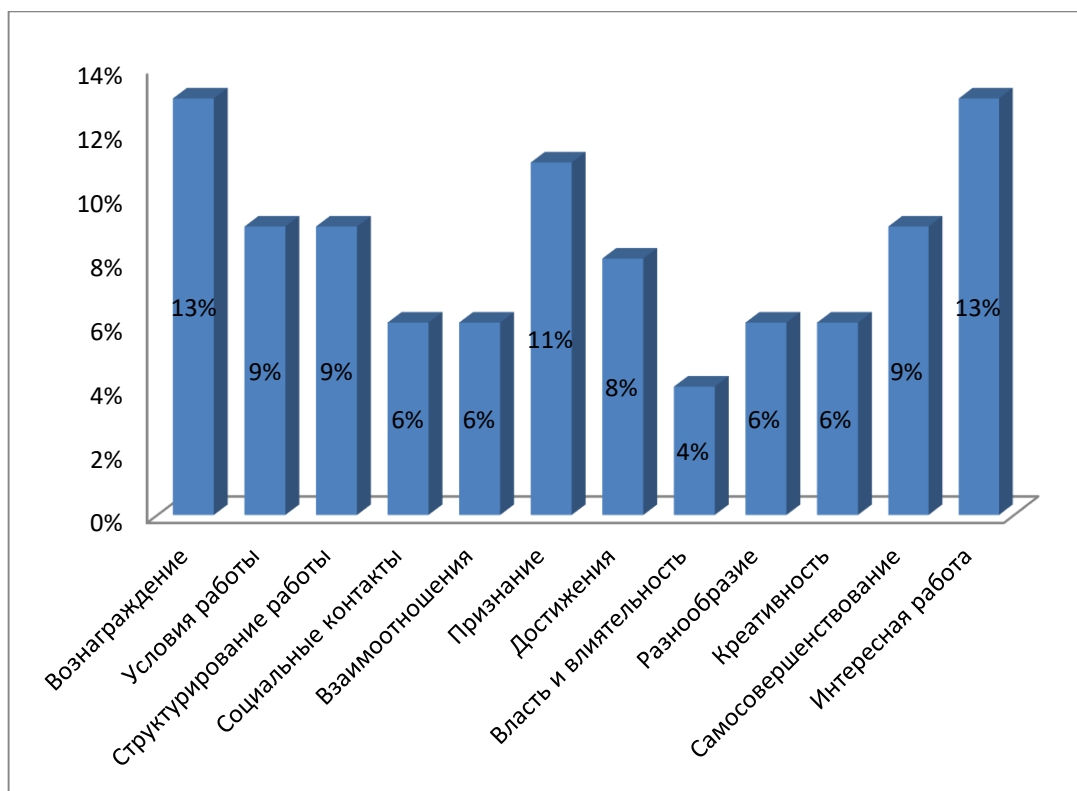


Рисунок 5 - Мотивационный профиль испытуемых со стажем работы больше 10 лет

Испытуемым со стажем работы больше 10 лет важны интересная работа (13%) и вознаграждение (13%), признание (11%). Менее важными являются: условия работы (9%), структурирование работы (9%) и самосовершенствование (9%), достижения высоких результатов (8%).

Таким образом, сравнивая мотивационные профили персонала с различным опытом работы можно заключить, что:

- У испытуемых со стажем работы меньше 5 лет выражена потребность в вознаграждении, в наличии специальных условий работы, структурировании работы, самосовершенствовании.
- У испытуемых со стажем работы больше 10 лет выражены потребности: интересная работа и вознаграждение. У них также немало имеет значение потребности: признание (11%), условия работы (9%), структурирование работы (9%) и самосовершенствование (9%).

Обобщая полученные данные, всех испытуемых не зависимо от стажа мотивирует оплата труда и содержание работы, заметим следующее. Для большинства испытуемых важно, чтобы работа была интересной, давала возможность самовыражения, свободу в оперативных действиях, профессиональное признание как лучшего в профессии. Однако, для специалистов с опытом менее 5 лет характерна внешняя мотивация, которая заключается в вознаграждении за выполняемые обязанности, комфортные условия работы, четкость и структурирование работы. Для специалистов с опытом работы более 10 лет характерна внутренняя мотивация альтруистической направленности, свидетельствующая о внутренней зрелости и готовности к наставничеству, ориентация на результат.

### **3.2 Результаты исследования гендерных особенностей мотивационных и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути**

Повышенный интерес науки и практики к соотнесению эффективности профессионального места с гендерным аспектом, делает данную тему весьма актуальной. Очевидно, что отдельные профессии могут быть направлены либо на мужской, либо на женский труд, однако ключевым основанием является мотивация человека. Мотивация, является важным качеством личности, фактором профессионального мастерства и успеха. Именно от мотивации специалиста зависит его эмоциональная вовлеченность и положительное отношение к сложности и напряжению в работе.

Изучение проблемы связи половой принадлежности с выбором профессионального пути и карьеры, показало фрагментарность данных и отсутствие информации о том, чем отличаются мотивационные и карьерные предпочтения мужчин и женщин на разных этапах профессионального становления, что обосновывает новизну и значимость исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути.

Эмпирическое исследование гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути проводилось поэтапно. Цель – исследование гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути. Приняло участие три

группы респондентов. Количественный состав участников в каждой группе представлен 50% женщин и 50% мужчин, возрастной состав от 17 до 59 лет. Первую группу составили студенты Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина в количестве 60 человек. Вторую группу – специалисты с опытом работы на одном месте в организации менее года, проходящие стадию адаптации. Количество участников группы 75 человек. Третью группу – специалисты с многолетним стажем и опытом работы (от 7 до 18 лет). Количество участников группы 60 человек.

Диагностический инструментарий для проведения эмпирического исследования составили следующие методики.

На начальном этапе исследования: «Изучение мотивов учебной деятельности студентов» (А.А. Реан, В.А. Якунин), «Мотивация обучения в Вузе» (Т.И. Ильина), «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана, «Диагностика степени удовлетворенности основных потребностей» (А. Маслоу), психодиагностический комплекс для изучения мотивационно-потребностной сферы студентов (Н.Н. Демиденко, И.В. Коровиной) [2].

На втором этапе: опросник «Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» (О.Ф. Потемкина).

На заключительном этапе: тест-опросник В.Э. Мильмана, опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна.

В ходе эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций студентов мужчин и женщин на начальном этапе профессионального пути основной задачей стала оценка профессиональной мотивации студентов.

Первыми приняли участие студенты Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия) в количестве 60 человек находящиеся на начальном этапе профессионального пути.

Для проведения исследования были использованы такие методики, как: диагностика ведущих мотивов учебной деятельности методика «Изучение мотивов учебной деятельности студентов» (А.А. Реан, В.А. Якунин), «Мотивация обучения в Вузе» (Т.И. Ильина), «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана, диагностика удовлетворенности основных потребностей личности по методике «Диагностика степени удовлетворенности основных потребностей» (А. Маслоу).



По окончании были получены следующие результаты:

- мотивация овладения профессией наиболее характерна для студентов-мужчин;
- мотивация получения диплома более выражена у студентов-женщин;
- в мотивационной структуре у студентов-мужчин доминирует потребность в повышении уровня компетентности и мастерства, яркую выраженность имеет рабочий мотивационный профиль;
- в мотивационной структуре у студентов-женщин превалирует показатель шкалы «общение» и имеет яркую выраженность общежитийский мотивационный профиль;
- восходящий тип мотивации преобладает у студентов-мужчин, тогда как для студентов-женщин характерен переходный тип мотивации;
- наиболее выражена потребность в обеспечении для себя «положения влияния» у студентов-женщин, наблюдается повышенный уровень актуализации и удовлетворенности потребности в социальных взаимодействиях, по сравнению со студентами-мужчинами.

Гендерные особенности в отношении следующих мотивов учебной деятельности не выявлены, а именно: обучение со стремлением сдать сессию на «хорошо» и «отлично» не отставать от сокурсников, пропуская изучение предметов учебного цикла формирование готовности к активному участию в очередных новых формах занятий, с целью успешного продолжения обучения на старших курсах; приобретение фундаментальных знаний, стремление стать высококвалифицированным специалистом, с целью обеспечения успешной профессиональной деятельности в будущем; выполнение педагогических требований, достижение уважения в профессорско-преподавательской среде вуза, стремление стать примером для однокурсников, избегание порицаний и наказаний по неудовлетворительным результатам обучения, с целью получения интеллектуального удовлетворения.

Данные, полученные в ходе эмпирического исследования, демонстрируют тенденцию, большинство студентов-женщин, поступающих в высшее учебное заведение, не имеют цели получения профессии или подготовки к будущей профессиональной деятельности в качестве высококвалифицированного специалиста. В процессе беседы обнаружилось и подтвердилось лишь стремление к получению диплома о высшем

образовании, и желание получить одобрение со стороны семьи, близкого окружения, общественности.

Определены особенности в мотивационной структуре личности студентов. Гендерные различия обнаружены по следующим шкалам. По шкале «общение» высокие показатели продемонстрировали студенты-женщины. Обобщая, отметим, это является объяснимым, поскольку женщинам свойственна большая потребность в социальных взаимодействиях и контактах, в отличие от мужчин, для которых более значимым является интимно-личностное общение. По шкале «общая активность» высокие показатели продемонстрировали студенты-мужчины, что в свою очередь является отражением мужской психологии, поскольку мужчины, направляют свою активность на определенные действия, конкретную деятельность. По шкале «выбор профессии» дифференциация в мотивации присутствует в отношении мотива «зарабатывать на жизнь». Являясь ведущим для студентов-мужчин, он не так значим, как мотив «престиж профессии и семейные традиции» – для студентов-женщин. Гендерные различия не обнаружены по шкалам: «жизнеобеспечение», «социальный статус», «социальная полезность», «комфорт», «творческая активность».

В ходе эмпирического исследования был установлен ряд основных потребностей работающих студентов-мужчин: потребность в стремлении к новому и неизведанному (23%), потребность зарабатывать на жизнь (41%), в развитии своих сил и способностей (17%), в повышении уровня мастерства и компетентности (19%). Определены основные потребности работающих студентов-женщин: стремление к обеспечению собственного положения, позволяющее оказывать влияние (57%).

Обобщая данные выявлено, стремление студентов-мужчин к познанию нового, к профессиональному росту объясняется значимостью потребностей высшего порядка (осознанностью выбора профессии и желанием стать профессионалом) и достаточным уровнем удовлетворенности потребностей более низкого порядка. Данные, полученные в отношении студентов-женщин, свидетельствуют о стремлении к самостоятельности и независимости. Не выявлено влияние на такие потребности, как: стремление быть понятой другими, к признанию и уважению, обеспечение своего будущего, упрочение собственного положения, налаживание материального комфорта, избегание неприятностей, выбор занятий, требующих полной отдачи.

Гендерные различия проявились в степени удовлетворенности основных потребностей личности. На высоком уровне удовлетворены: социальные

потребности у студентов-женщин; потребности в признании, самовыражении и самоактуализации у студентов-мужчин. Удовлетворенность остальных потребностей, например, в безопасности или материальных, в наибольшей степени зависит от других факторов, нежели от гендерных особенностей.

Гендерные различия установлены в типе мотивационно-потребностной сферы личности. Преобладающими типами в данной сфере определены: для студентов-женщин – нисходящий и переходный, для студентов-мужчин – переходный и восходящий. Под типом «мотивационно-потребностной сферы личности понимается определенная структурная организация мотивационно-потребностной сферы личности, в которой обнаруживается преобладание одних уровней потребностей над другими» [1]. У студентов-мужчин наиболее актуализированы высшие потребности (потребности в признании, в самоактуализации), у студентов-женщин – низшие (потребности в безопасности, материальные потребности). Полученные данные представляют практический интерес и требуют дальнейшего теоретического изучения и осмысления.

В продолжение эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций в качестве респондентов были привлечены специалисты мужчины и женщины с опытом работы менее года в одной организации, и основной задачей стала оценка их профессиональной мотивации.

Приняли участие 75 специалистов с опытом работы на одном месте в организации менее года, проходящие стадию адаптации. Выборку составили мужчины и женщины, находящиеся на этапах «профессиональная подготовка или обучение» и «профессионализация или профессиональная адаптация», в количестве 60 человек, а также контрольная группа, включающая в себя мужчин и женщин в количестве 15 человек.

В ходе исследования использовался опросник «Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере» О.Ф. Потемкиной. Данный диагностический инструмент позволил исследовать установки в мотивационной сфере, например: «ориентация на труд», «ориентация на деньги», «ориентация на альтруизм», «ориентация на эгоизм», «ориентация на процесс», «ориентация на результат», «ориентация на свободу», «ориентация на власть». Выявить уровень и гармоничность ориентации.

В результате проведения данного этапа исследования, установлено, что у мужчин на этапе «профессиональная подготовка или обучение»

наличеству следующие виды ориентаций: «Ориентация на процесс – Ориентация на результат – Альтруистическая ориентация – Эгоистическая ориентация» и «Ориентация на власть – Ориентация на деньги – Ориентация на свободу». «Альтруистическая ориентация» положительно коррелирует с «Эгоистической ориентацией», что рассматривается в качестве положительного показателя социально одобряемой мотивации поведения.

У женщин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» преобладающими ориентациями выявлены: «Ориентация на власть» и «Ориентация на процесс». Полученные результаты показывают, что женщины на этапе профессионального становления выражают стремление занять «положение» в группе и готовность к выполнению рутинной деятельности. Находит подтверждение комбинация ориентаций: «Ориентация на результат» – «Ориентация на свободу» – «Эгоистическая ориентация» – «Ориентация на деньги» – «Ориентация на власть».

У мужчин и женщин на этапе «профессиональная адаптация», установки в мотивационно-потребностной сфере объединяются вокруг «Ориентации на свободу» и «Ориентации на деньги». В отличие от этапа «профессиональная подготовка или обучение» на этапе «профессиональная адаптация» мужчины и женщины ориентированы на удовлетворение потребностей в стабильности. Выделим, три вышеперечисленных разновидностей установок в мотивационно-потребностной сфере выражены слабее, чем во всех других этапах профессионального пути.

В контрольной группе установки в мотивационно-потребностной сфере группируются вокруг «Альтруистической ориентации», «Ориентации на власть» и «Ориентации на деньги». При этом «Ориентация на процесс» противостоит этой диаде: «Ориентации на деньги» – «Ориентации на власть» и «Альтруистическая ориентация» также противостоит диаде «Ориентации на деньги» – «Ориентации на власть». Акцентируем, в указанной группе наиболее низкие показатели получены по «Ориентации на процесс» и «Альтруистической ориентации», а наиболее высокие по показателям «Ориентации на деньги» и «Ориентации на власть». Резюмируя, в указанной группе корыстная мотивация противопоставляется рабочей рутине и помогающему поведению. Также в контрольной группе у мужчин и женщин на этапе «профессиональная адаптация», в отличие от мужчин и женщин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» наличествует противопоставление между «Альтруистической ориентацией» и «Эгоистической ориентацией».

Обобщая, отметим у специалистов мужчин и женщин с опытом работы менее одного года в одной организации на этапе «профессиональная адаптация» существуют четкие нравственные представления, в то время как у мужчин и женщин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» такая определенность не наблюдается.

Количественные результаты исследования особенностей установок в мотивационно-потребностной сфере на этапах «профессиональная адаптация» и «профессиональная подготовка или обучение» представлены в таблице 10.

Анализируя полученные данные, видим, на всех этапах ярко выраженными являются «Ориентации на результат» и «Ориентации на процесс», и установки, связанные с межличностными отношениями – «Ориентация на свободу» и «Альтруистическая ориентация». Акцентируем, во всех исследуемых группах выражены ниже среднего установки, как например: «Ориентация на власть», «Эгоистическая ориентация» и «Ориентация на деньги». Уровень средней выраженности демонстрирует показатель «Ориентация на труд». По выраженности таких установок как «Эгоистическая ориентация», «Ориентация на результат», «Ориентация на деньги», «Ориентация на труд» существенных различий между исследуемыми этапами не установлено.

*Таблица 10 - Количественные показатели различий выраженности установок в мотивационно-потребностной сфере у мужчин и женщин на этапах «профессиональная адаптация» и «профессиональная подготовка»*

	<i>t</i> 1 – 2	<i>t</i> 1 – 3	<i>t</i> 1 – 4	<i>t</i> 2 – 3	<i>t</i> 2 – 4	<i>t</i> 3 – 4
Ориентация на процесс	4,34***	4,46***	4,64***	0,62	1,89	1,49
Ориентация на результат	1,74	0,37	0,19	1,89	1,86	0,57
Альтруистическая ориентация	3,81***	2,75**	3,49**	2,26*	0,44	1,66
Эгоистическая ориентация	0,13	0,89	0,79	1,45	0,99	0,21
Ориентация на труд	1,16	0,60	0,82	0,52	0,07	0,30
Ориентация на свободу	0,66	0,57	2,27*	0,00	2,20*	2,00*
Ориентация на власть	2,02*	1,23	1,91	0,74	0,73	1,08
Ориентация на деньги	0,87	0,25	0,74	0,85	0,28	0,64

\* $p \leq 0.05$

\*\*  $p \leq 0.01$

\*\*\*  $p \leq 0.001$

Количественные результаты, представленные в таблице, демонстрируют неравномерную выраженность у испытуемых женщин и мужчин.

Так, «Ориентация на процесс» является наиболее выраженной у мужчин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» –  $8,59 \pm 2,81$ . По

данному показателю они значимо отличаются от всех других групп: от женщин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» -  $t = 4,34$ ,  $p \leq 0,001$ ; мужчин и женщин на этапе «профессиональная адаптация» -  $t = 4,46$ ,  $p \leq 0,001$ ; и у представителей контрольной группы -  $t = 4,64$ ,  $p \leq 0,001$ . У мужчин также более выражена «Альтруистическая ориентация» –  $8,22 \pm 4,24$ . По данному показателю они значимо отличаются от трех других групп: от женщин -  $t = 3,81$ ,  $p \leq 0,001$ ; мужчин и женщин на этапе «профессиональная адаптация» -  $t = 2,75$ ,  $p \leq 0,01$ ; и контрольной группы мужчин и женщин -  $t = 3,49$ ,  $p \leq 0,01$ . Установлены также значимые различия по степени выраженности данной установки между женщинами на этапе «профессиональная подготовка или обучение» и мужчинами и женщинами на этапе «профессиональная адаптация» -  $t = 2,26$ ,  $p \leq 0,05$ , последние имеют более высокие показатели, чем женщины на этапе «профессиональная подготовка или обучение».

«Ориентация на власть» является наименее выраженной у мужчин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» –  $2,63 \pm 2,27$ . По данному показателю они значимо отличаются от женщин на данном же этапе -  $t = 2,02$ ,  $p \leq 0,05$ , а также отмечается тенденция к различию с контрольной группой -  $t = 1,91$ ,  $p \leq 0,1$ . Последние имеют наибольшие значения «Ориентации на власть». «Ориентация на свободу» наименее выражена у контрольной группы –  $4,80 \pm 1,93$ . По данному показателю они значимо отличаются от мужчин на этапе «профессиональная подготовка или обучение» –  $t = 2,27$ ,  $p \leq 0,05$ ; женщин на данном же этапе -  $t = 2,20$ ,  $p \leq 0,05$  и мужчин и женщин на этапе «профессиональная адаптация» -  $t = 2,00$ ,  $p \leq 0,05$ .

Результаты эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций специалистов мужчин и женщин, имеющих от 7 до 18 лет опыта работы

В продолжение эмпирического исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций в качестве респондентов были привлечены специалисты мужчины и женщины с опытом работы от 7 до 18 лет. Основной задачей стала оценка их профессиональной мотивации.

Приняли участие 60 опытных специалистов в возрасте от 38 до 59 лет, выборка испытуемых мужчин и женщин на этапе «мастерство» объединила специалистов различных уровней: начальники служб, отделов и подразделений, рабочие и служащие. Гендерный состав группы: 50% женщин и 50% мужчин.

В ходе исследования использовались методики: теста-опросник В.Э. Мильмана, для определения карьерных ориентаций испытуемых опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна. Испытуемые на этапе «мастерство» разделились на три группы с: вертикальной карьерной направленностью (30%), горизонтальной карьерной направленностью (48%) и невыраженной карьерной направленностью (22%). Группа с невыраженной карьерной направленностью не учитывалась при дальнейшей интерпретации данных.

Результаты этапа исследования гендерных особенностей профессиональной мотивации и карьерных ориентаций специалистов опытных профессионалов мужчин и женщин, имеющих от 7 до 18 лет опыта работы, показали, независимо от пола респондентов на этапе «мастерство»:

- с вертикальной карьерной направленностью ведущими потребностями являются: личная независимость, достижение успеха, признание окружающими, социальный статус;
- с горизонтальной направленностью: профессионализм, профессиональное развитие, семья.

Базовыми потребностями для мужчин с вертикальной карьерной направленностью являются – достижение успеха, карьера, личная независимость; для женщин с горизонтальной карьерной направленностью – профессионализм, профессиональное развитие, семья. Удовлетворение материальных потребностей наиболее характерно для женщин с горизонтальной направленностью карьеры. Мужчины мотивированы на дальнейший карьерный рост, который они специально планируют. Основной мотивацией профессиональной деятельности у испытуемых с вертикальной карьерной направленностью является личная независимость, достижение успеха, признание окружающими, а у испытуемых с горизонтальной направленностью карьеры – профессиональное развитие.

В итоге результаты исследования доказывают наличие взаимосвязи между профессиональной мотивацией, карьерными ориентациями и гендерной принадлежностью. Полученные данные могут эффективно использоваться в кадровом планировании. В ходе исследования было установлено, различия в профессиональных ориентациях начинают проявляться на этапе обучения, и свидетельствуют о наличии гендерных предпочтений. Так, особенностями профессиональной мотивации студентов-женщин является ориентация на процесс, который относится к малоэффективному типу восприятия профессиональной деятельности и приводит к отсутствию конкретных результатов в работе, «работа ради

работы». В сочетании со стремлением студенток к власти образуется крайне противоречивый тип отношения к работе. Специалист, стремящийся к власти и не достигающий основных профессиональных целей, лишает себя данной перспективы, по объективным причинам. Без специального анализа профессиональной мотивации и соотнесения целей с результатами труда внутриличностный конфликт может сохраняться, приводя к снижению уровня удовлетворенности трудом и лояльности к организации.

Менее конфликтная ориентация в профессиональной деятельности у студентов-мужчин, их основными стимулами являются деньги и свобода. Подобное сочетание имеет хорошую профессиональную перспективу, так как связано с результатами труда и готовностью к целенаправленной активности. Полученные данные убеждают в том, что мужчины со студенческой скамьи ориентированы на конкретный результат.

Интерпретация данных полученных при изучении гендерных различий на этапе адаптации показала, что сохраняются те же мотивационные ориентиры, что были выявлены на этапе обучения. Для мужчин ведущим фактором мотивации является «Ориентация на деньги», а для женщин «Ориентация на процесс». При сохранении сходства профессиональных мотивов, выявлены различия между группами мужчин и женщин, свидетельствующие о том, что включение в непосредственную деятельность не меняет ранее сформировавшихся установок.

Изучение в комбинации профессиональных мотивов и карьерных ориентаций как основополагающих условий профессиональной успешности на этапе мастерства, показывает: большинство испытуемых женщин имеют горизонтальную карьерную ориентацию (78%), а мужчин – вертикальную (62%). Мотивационные ориентиры женщин – материальное обеспечение, профессиональное развитие. Для мужчин, ведущими мотивами являются: достижение успеха, независимости и свободы, карьерный рост.

### **3.3 Результаты исследования связи мотивации с профессиональной и личностной эффективностью**

Разработка проблемы мотивации и профессиональной эффективности, в системе управления персоналом связана, прежде всего, с анализом источников активности человека, побудительных сил его профессиональной деятельности, конструктивного поведения на рабочем месте. Положительная



мотивация менеджера связана с позитивной рабочей средой и клиенто-ориентированной продажей, соответственно отрицательная мотивация продавца связана с эмоциональным истощением [112].

Связывая мотивацию сотрудников с эффективностью деятельности важно выделить признаки и параметры оценки: (1) соответствие того, что делает работник, целям организации и установленным требованиям; (2) выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами (способами) и (3) максимальное использование возможностей (способностей, знаний, умений, сил) работника.

В исследовании приняли участие 30 менеджеров по продажам, развивающейся торговой компании города Нижний Тагил, опыт работы менее 5 лет, 15 мужчин и 15 женщин, средний возраст 26 лет. Таким образом, исследуемая нами группа относится к числу молодых специалистов.

Методы исследования включали: опрос, экспертное интервью, анализ профессиональной эффективности, методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса, методика «Мотивация к избеганию неудач» Т. Элерса, «Мотивационный профиль» Ш. Ричи, П. Мартина, методика «Субъективный локус контроля» Дж. Роттера. Для статистической обработки полученных данных использовался однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA). Данный метод был разработан Р. Фишером для анализа результатов экспериментальных исследований, направленный на поиск зависимостей в экспериментальных данных путём исследования значимости различий в средних значениях.

На первом этапе исследования был проведен опрос семи руководителей высшего звена, в подчинение которых входили исследуемые нами менеджеры по продажам. Экспертный опрос позволил разделить молодых специалистов на три группы: 1 группа (23,3%) высокоэффективные менеджеры имеющие наиболее высокие экономические показатели, регулярно получающие проценты от прибыли; 2 группа (40%), менеджеры выполняющие свою работу хорошо, но не получая дополнительной прибыли и соответственно их экономическая эффективность имеет средний уровень; 3 группа (36,7%) включает менеджеров, не выполняющих экономические задачи, имеющих проблемы с клиентами и сроками выполнения поставленных целей, относящиеся к группе низкоэффективных специалистов. Самооценка эффективности профессиональной деятельности показала следующее (таблица 11).

*Таблица 11 - Самооценка профессиональной эффективности менеджеров*

<i>Уровень эффективности</i>	<i>%</i>	<i>Количество испытуемых</i>
Высокий уровень	27	8
Средний уровень	73	22
Низкий уровень	0	0

Итак, большинство исследуемых нами менеджеров по продажам относит себя к группе специалистов со средним уровнем эффективности 73% (22 человека). К высокому уровню отнесли себя 27% (8 человек) и менеджеров. Испытуемых, считающих себя специалистами с низким уровнем профессионализма нет.

Расхождение в оценке профессиональной эффективности экспертов и менеджеров свидетельствует о неадекватном подходе к анализу результатов собственных профессиональных умений и навыков, отсутствием четких критериев и маркеров профессионализма и результативности менеджеров торговой компании.

На следующем этапе производился анализ результатов диагностики мотивации личности. Психологическое исследование менеджеров по продажам, показало, что большинство из них стремится к успеху (таблица 12).

*Таблица 12 - Показатели мотивации к достижению успеха, методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса*

<i>Шкала</i>	<i>Уровень</i>	<i>%</i>	<i>Количество испытуемых</i>	<i>Уровень профессиональной эффективности</i>
Мотивация к достижению успеха	низкий	3,3	1	100% низкий
	средний	23,3	7	100% средний
	умеренно высокий	50	15	33,3% средний уровень; 66,6 % низкий уровень
	высокий	23,3	7	100% высокий

Анализируя результаты таблицы 13, можно заключить, что у большинства испытуемых 50% (15 человек) умеренно высокий уровень мотивации на достижение успеха. Молодые специалисты предпочитают средний уровень риска, они ориентированы на успех, на достижение поставленной цели, стремятся выполнить работу на высоком уровне. Высокий уровень мотивации на достижение успеха выражен у 23,3 % (7 человек), все они, по мнению экспертов, относятся к группе высокоэффективных менеджеров и высокий уровень готовности к риску. Они мотивированны на

успех, на достижение поставленных целей и предпочитают много работать для получения результата. Средний уровень мотивации на достижение успеха был выявлен у 23,3 % (7 человек) эти люди готовы рисковать, но в разумных пределах, они будут трудиться над достижением целей и надеяться на успех. Низкий уровень мотивации на достижение успеха был выявлен всего у одного испытуемого (4%), он имеет большую надежду на успех, но при этом мало что делает для достижения успеха. Успех для таких специалистов не является привлекательным. Данный испытуемый относится к группе неэффективных сотрудников и имеет наименьший показатель экономической эффективности.

*Таблица 13 - Показатели мотивации к избеганию неудач менеджеров, методика «Мотивация к избеганию неудач» Т. Элерса*

<i>Шкала</i>	<i>Уровень</i>	<i>%</i>	<i>Количество испытуемых</i>	<i>Уровень профессиональной эффективности</i>
Мотивация к избеганию неудач	низкий	7	2	100% высокий
	средний	33	10	50% высокий; 50% средний
	умеренно высокий	40	12	58,3% средний; 41,7 низкий
	высокий			
высокий	20	6	100% низкий	

Результаты таблицы 13 свидетельствуют о том, что у 40% (12 человек) испытуемых выражена высокая мотивация на избегание неудач, эти люди не ориентированы на успех, все усилия которые они прилагают, направлены лишь на то чтобы избежать неудачи. Слишком высокая мотивация выражена у 20 % (6 человек) испытуемых, относящихся к группе низкоэффективных сотрудников. Они так же не ориентированы на успех, ими движет страх неудач, и вся их деятельность направлена на то, чтобы их избежать. Если таким специалистам необходимо принять на себя ответственность, преодолеть преграды, то они чаще всего они не справятся с поставленной задачей. Средняя мотивация на избежание неудач выражена у 33% (10 человек). Эти сотрудники имеют готовность к риску, но задумываются о возможных неудачах, стараются их избежать. Успех будет зависеть от веры в себя и свои возможности. Меньше всего у испытуемых выражена низкая мотивация на избегания неудач 7% (2 человека). Эти испытуемые относятся к группе высокоэффективных сотрудников и они, выполняя поставленные задачи, не задумываются о возможных неудачах, в большей степени рассчитывая на

успех. Результаты методики Дж. Роттера, позволяющей определить свойство, которое определяет его склонность приписывать ответственность за свою деятельность внешним силам (так называемый внешний локус или экстернальный) или же личным усилиям и способностям (внутренний, интернальный), показали, что большинство испытуемых имеет внутренний локус контроля.

Анализируя мотивационные профили сотрудников с различным уровнем профессиональной эффективности и локусом контроля, можно сделать вывод о том, что мотиваторы личности отличаются как в содержательной, так и числовой выраженности, что может являться причиной профессиональной успешности.

Так, для менеджеров, относящихся к группе высокоэффективных сотрудников (7 человек) ключевыми мотиваторами деятельности являются: 1) «Высокий заработок» (37, 2 балла). Их мотивирует вознаграждение, возможность иметь работу с хорошей зарплатой, бонусами и премиальными. 2) «Креативность» (36,8 балла). У испытуемых высокая потребность в том, чтобы изобретать, действовать нестандартным способом. 3) «Самосовершенствование» (35,8 балла). Свидетельствует о высокой потребности в профессиональном росте и развитии как личности, желание учиться и повышать личностный потенциал. 4) «Стремление к достижениям» (32,3 балла). Потребность ставить для себя сложные цели и достигать их. У данной группы менеджеров ведущим является внутренний локус контроля.

Для менеджеров, относящихся к группе «среднеэффективных» (12 человек) мотивирующими факторами являются: 1) «Интересная и полезная работа» (38,3 балла). Потребность в ощущении востребованности и нужности, выполнение работы, приносящей удовлетворение на каждом её этапе. 2) «Признание» (35,8 балла). Потребность в получении признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи. 3) «Разнообразие и перемены» (34,9 балла). Потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление избегать рутины и скуки. 4) «Структурирование» (32,6 баллов). Потребность в чётком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы. У данной группы менеджеров ведущим является внутренний локус контроля.

Менеджерам третьей группы, с низким уровнем профессиональной эффективности (11 человек) характерны следующие ведущие мотиваторы деятельности: 1) «Социальные контакты» (35,7 баллов). Потребность в

социальных контактах, доверительном общении с широким кругом людей, установлении тесных, дружественных связей с коллегами. 2) «Физические условия работы» (30,1 баллов). Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке. 3) «Взаимоотношения» (28,3 балла). Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности. 4) «Власть и влияние» (24,9 балла). Потребности во влиятельности и власти, стремление руководить другими, настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности. У данной группы менеджеров ведущим является внешний локус контроля.

Для доказательства гипотезы о связи мотивации с профессиональной эффективностью менеджеров по продажам был проведен однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA). В результате расчетов установлено, что важным статистическим критерием в экспертной оценке является «стремление к достижениям» ( $p=0.603$ ), конкретные профессиональные достижения менеджера, а ведущим критерием самооценки является «признание» ( $p=0.588$ ), т.е. оценка сотрудника руководством.

Таким образом, проведенное исследование позволило доказать гипотезу о связи мотивации личности с профессиональной эффективностью менеджеров по продажам.

Опираясь на результаты исследования можно дать следующие рекомендации. Для мотивации персонала со средним уровнем профессиональной эффективности в период кризиса, учитывая потребность в признании, необходимо:

- давать систематическую оценку работы, особенно отмечать хорошую работу сотрудника;
- отмечать вклад сотрудника на публичном форуме, собраниях и рабочих совещаниях;
- создавать возможность делиться успехами работы с другими, посредством презентаций, отчетов;
- предлагать сотрудникам дополнительные бонусы за хорошо выполненную работу.

Для сотрудников с низким уровнем профессиональной эффективности можно использовать следующие способы мотивации:

- ставить обозримые и достижимые цели, имеющие значимость и высокую оценку;

- давать возможность для самостоятельности и независимости от команды;
- предлагать сотрудникам возможности обучения, совершенствования навыков и знаний посредством тренингов, курсов повышения квалификации;
- поставленная задача должна быть по силам сотруднику, провал будет демотивировать их.

Так же было проведено, серьезное исследование особенностей мотивации мужчин и женщин педагогов, занимающихся проектной деятельностью.

В настоящее время информационные технологии и потребности инновации уже находятся в русле образования, исследователям необходимо больше думать об особенностях мотивации педагогов, чтобы более эффективно интегрировать инновационную деятельность в преподавание. В области педагогической психологии мотивация студентов всегда была в центре внимания, но не было проведено достаточно углубленного исследования мотивации преподавателей. Проблема мотивации педагогов является особенно актуальной в связи с готовящимися переменами в высшей школе, вызванными перспективами вхождения России в мировое образовательное пространство и необходимостью унифицирования требований к подготовке специалистов с учетом международных стандартов.

Преподаватель Городского университета Гонконга М. Пикок заметил, что мотивация, убеждения и поведение педагогов напрямую влияют на мотивацию и обучение учащихся. Если преподаватели недостаточно мотивированы, трудно принять эффективные стратегии мотивации для повышения мотивации учащихся [1]. Исследователи делят мотивацию на интегративную мотивацию и инструментальную мотивацию. М.Пикок считает, что среди различных мотивационных теорий внутренняя мотивация и внешняя мотивация по-разному влияют на людей. Внутренняя мотивация подчеркивает роль отдельных внутренних факторов (такие как интерес, любопытство и удовлетворение). Внешняя мотивация относится к тенденции людей участвовать в деятельности, с целью получить вознаграждение или избежать наказания, под влиянием внешних факторов. Однако внутренняя мотивация является более сильной и оказывает более продолжительное влияние на людей.

Резван И.Г считает, что на фоне повышенного внимания к качеству образования в стране, особую актуальность приобретает вопрос об устойчивой

мотивации профессионального развития педагогов. Мотивация определяется как многофакторное явление, требующее тщательного исследования. Усиление внимания к проблеме профессиональной мотивации педагогов связано, в первую очередь, с тем, что она является до сих пор сложной и неразрешенной. Успешность мотивации педагогов оказывает сильное влияние на дальнейшую их успешность в профессии. Как показало исследование Резван И.Г, довольно высоко в иерархии педагогических мотивов находятся мотивы личностного и профессионального роста, самоактуализации и самоутверждения, познавательные и мотивы признания, а приоритетными факторами, определяющими деятельность педагогов, являются возможности получения дополнительного профессионального образования, совершенствование профессиональных навыков, методическая помощь [2].

В своем исследовании Красинская Л.Ф выделила следующее: преподаватели высшей школы работают не в простой социальной ситуации, в которой их труд не сопровождается достойным вознаграждением, с последующим понижением готовности с энтузиазмом и творчески решать те задачи, которые ставит перед ними реформа системы образования.

Результаты исследования показали, что преподаватели единодушно признают необходимость изменений в высшей школе. По их мнению, помимо внутренних потребностей в саморазвитии, в совершенствовании нуждаются, прежде всего, технологии обучения (51%) и содержание образования (39%). Среди комплекса факторов, препятствующих инновационным преобразованиям в вузе, лидируют такие, как недостаточная мотивация преподавателей и их недоверие к инициатором реформ [3, с. 133].

Чернявская О.С. отмечает, что готовность к инновационной деятельности – это важнейшее качество современного учителя. В последнее время в психолого-педагогической литературе уделяется внимание готовности учителя к инновационной деятельности, при этом выделяются мотивационный, креативный, технологический, рефлексивный компоненты. Мотивационный компонент готовности к инновационной деятельности является системообразующим, так как от мотивации зависит направленность деятельности и активность личности. Данная составляющая указывает на уровень восприимчивости к нововведениям, на потребность в создании инноваций как нового способа решения педагогических проблем, на самореализацию личности педагога как профессионала в инновационной деятельности. Высокому уровню готовности к инновационной деятельности

соответствует зрелая мотивационная структура, в которой ведущую роль играют ценности самореализации и саморазвития.

Исследование данного автора показало, что уровень доходов и отсутствие (либо наличие) материальных стимулов в настоящее время являются по мнению педагогов самым значимым фактором мотивации к инновационной деятельности. Большая часть педагогов относится к новшествам с повышенной осторожностью, положительно – к апробированным и обоснованным инновационным технологиям [4].

Мотивация во многом определяет природу действий человека, а содержание мотивации всегда отражает внутренний психологический взгляд человека. Выделяют три категории образовательных мотивов педагогов:

- мотивация ответственности проявляется в принятии ответственности за благосостояние учебного заведения, за саморазвитие преподавателей, за воспитательную деятельность студентов;
- мотивация к познанию представляет собой набор факторов, способствующих повышению внутренней готовности к проведению исследования на постоянной основе;
- мотивация преследования (материальное и нематериальное).

Признание коллег, продвижение по карьерной лестнице, поощрение и другое являются стимулами для участия в инновационной деятельности, которая невозможна без наличия определенных материальных условий.

Для изучения особенности мотивации педагогов исследование было проведено среди педагогов высшей школы, занимающихся проектной, инновационной деятельностью в течении более чем двух лет. Данная группа педагогов имеет победы в Грантах, а также активно участвует в мероприятиях со студентами (олимпиады, конкурсы Проектов и др.).

Композиция экспериментального исследования направлена на измерение мотивации избегания неудачи и стремления к успеху у 40 педагогов, 20 мужчин и 20 женщин. Для изучения степени активности педагогов и их участия в проектной деятельности использовался метод анкетирования, для изучения мотивации использовалась «Методика диагностики личности на мотивацию к успеху и на мотивацию к избегание неудач» Т. Элерса.

По результатам анкетирования установлено, что из 20 педагогов – мужчин 35% участвуют в проектах различного уровня чаще, чем 4 раза в год,



45% – 2 раза в год и 20% 1 раз в год. Среди женщин-педагогов 70% участвуют в проектах чаще 4 раз в год, 25% – 2 раза в год и 5% – 1 раз в год.

Анализ результатов методики Т. Элерса позволил получить следующие результаты:

1. Мотивация к успеху:

- у мужчин - 15% показали средний уровень мотивации стремления к успеху, 25% - умеренно высокий и 60% слишком высокий;
- у женщин - 2% испытуемых показали низкий уровень мотивации стремления к успеху, 15% средний, 45% - умеренно высокий и 38% слишком высокий.

2. Мотивация к избеганию неудач:

- 50% женщин-педагогов показали средний уровень мотивации избегания неудач, 18% - низкий, 28% высокий и 4% слишком высокий уровень;
- 45% мужчин-педагогов, показали средний уровень мотивации избегания неудач, 5% - низкий, 48% - высокий и 2% слишком высокий.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что педагоги – женщины значительно чаще участвуют в инновационной деятельности, чем педагоги – мужчины, по причине того, что:

- педагоги – женщины имеют умеренно высокий уровень мотивации к успеху, который превалирует над мотивацией к избеганию неудач, что дает им возможность участвовать в большем количестве проектов, с относительно высоким уровнем риска;
- педагоги – мужчины имеют слишком высокий уровень мотивации к успеху, а так же высокий уровень мотивации к избеганию неудач, в результате чего им приходится отказываться от перспективных, но рискованных проектов и выбирать лишь проекты, в результате успешности которых будут полностью уверены.

### **3.4 Результаты исследования связи профессиональной мотивации с социальной успешностью**

Мотивация в целом является одним из важнейших компонентов педагогической деятельности. Мотивация педагогической деятельности – процесс побуждения педагога к активному взаимодействию, направленному на получение нового качественного результата [2]. Следствием высокой профессиональной мотивации является личностная успешность и эффективность специалиста [3].

Мотивационный потенциал является первоосновой осознанного поведения педагога по обновлению собственной педагогической практики. При этом мотивация, понимаемая как деятельность по реализации потребностей, является необходимой составляющей той группы качеств личности педагога, которую принято называть инновационной.

Недостаток мотивации достижения, преобладание мотивации избегания неудач у педагога приводит к отторжению нововведений в деятельности, являющихся сегодня неотъемлемой частью образовательных инноваций [4].

Мы считаем, что высокие социальные и научные достижения педагога обусловлены его готовностью к инновационной деятельности, наличием потребности в самообразовании, стремлении к использованию передового педагогического опыта, в развитии собственных идей в процессе педагогической деятельности, его перспективное планирование.

Выходы за пределы сложившихся стереотипов, норм, установок апробируются в практике взаимодействий с учащимися. Критерием приемлемости «отходов от основной линии» за пределы общепринятого выступает продуктивность учебно-воспитательного процесса.

Мотивация креативной личности педагога проявляется в большей степени именно в тенденции к риску, основанной на желании достичь и проверить свои предельные возможности, развить творческую индивидуальность. При встрече с препятствием и выходе в рефлекссию учитель склонен не только реконструировать ситуацию, но и просматривать возможные ее изменения при стимулирующем воздействии потребности в новом [5].

Именно творческий педагог с высоким уровнем мотивации достижения успеха способен заразить своей активностью и инициативой в деятельности обучающихся и тем самым способствовать их личностному развитию, формированию творческого потенциала [6]. Зачастую для того, чтобы

проявить себя, студентам необходим опытный наставник, готовый прийти на помощь при участии в творческих инновационных проектах ВУЗа, научно-исследовательской работе.

Однако для этого необходим высокий уровень мотивации к деятельности самого педагога. Следовательно, возникает необходимость изучения мотивационного потенциала педагогов для разработки последующем способов его повышения, что в свою очередь, повысит активность обучающихся ВУЗов.

С целью выявления особенностей мотивации педагогов с различными социальными и научными достижениями нами было проведено исследование, в котором приняли участие педагоги высшей школы двух вузов Уральского федерального университета, города Екатеринбурга и Шадринского государственного педагогического университета, города Шадринска. Испытуемые педагоги – женщины в возрасте 25-47 лет, стаж работы от пяти до девятнадцати лет.

Анкетный опрос педагогов двух вузов показал, что удовлетворенность своей профессией и местом работы связывается в первую очередь с престижем профессии в городе и материальной стабильностью (80%). Второе место занимает мнение о том, что педагогическая деятельность дает возможность развиваться, повышать свой уровень, статус. Третье – устраивают взаимоотношения с коллективом, руководителем. Интересен тот факт, что для большинства начинающих педагогов главную роль составляет социальная база организации, позволяющая реализовать их знания и умения. У педагогов со стажем более десяти лет место работы ценится в связи с достигаемыми результатами в профессии, комфортными условиями труда и отношениями в коллективе.

Наиболее успешными в научном плане оказываются педагоги опыт работы, которых от пяти до десяти лет, имеющих к этому стажу защищенную диссертацию или руководящую должность. Выше установленные достижения возможны в случае особого уровня личностной организации и мотивации деятельности. Следующим этапом исследования явилось выявление различий в мотивационно-потребностной сфере педагогов с различными социальными и научными достижениями. На данном этапе исследования рассматриваются две группы. Первая – кандидаты наук, педагоги, активно занимающиеся научной деятельностью, выполняющие условия эффективного контракта (20 чел.). Вторая - это преподаватели с высшим образованием, опыт работы от 5 до 15 лет в вузе, но не имеющие научных или социальных достижений (26

чел.). Средний возраст педагогов 32 года, стаж работы 7,5 лет. На наш взгляд различия в научных и социальных достижениях демонстрируют различные мотивационные направленности, а также уровень квалификации, профессионализма и продуктивности.

Психологический инструментарий представляли следующие методики: методика К. Замфир в модификации А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности», методика Е.П. Ильина «Мотивы выбора деятельности преподавателя», анализ профессиональных достижений педагогов за учебный год.

В результате изучения мотиваций педагогов установили, что в первой группе (кандидаты наук) наиболее выражена мотивация «наиболее полной самореализации именно в данной деятельности» (61,8%), в то время как во второй группе (преподаватели) «стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег» (57,8%). Данные результаты объясняют имеющиеся у педагогов достижения в работе.

Суммарные данные по двум группам следующие: у 42% (11 чел.) всех опрошенных преподавателей (сумма испытуемых с сочетаниями типов мотивации удовлетворение от самого процесса и результата работы и возможность наиболее полной самореализации) внутренняя мотивация (ВМ) (педагогическая деятельность значима для педагога сама по себе) доминирует над внешней. При этом у 30 % (8 чел.) - внешняя положительная мотивация (ВПМ) (денежный заработок, достижение престижа, уважение со стороны других, стремление к продвижению по работе) превышает внешнюю отрицательную (ВОМ) (стремление избежать критики, наказаний, неприятностей). У 19% (5 чел.) – оба вида внешней мотивации равноценны. Соотношение мотивационной направленности, когда внутренняя мотивация доминирует над внешней положительной и внешней отрицательной, имеют 16% (1 чел.) из первой группы (кандидаты наук), и 50% (10 чел.) из второй группы (преподаватели).

Из полученных данных можно заключить то, что ведущее место у педагогов не имеющих значимых научных и социальных достижений занимает внутренняя мотивация. Полученный доминирующий мотивационный комплекс свидетельствует о том, что активность педагогов мотивирована самой деятельностью и её содержанием, стремлением к позитивным результатам в работе. Внешняя мотивация для данной группы имеет второстепенное значение. Внешняя положительная мотивация более значима, чем внешняя отрицательная. Ведущая мотивация у педагогов второй

группы - внешняя положительная. Преподаватели данной группы готовы к нагрузке ради получения опыта, признания в коллективе. При этом они пассивны в делах предполагающих социальный успех, ориентированы на процесс, не готовы к проявлению инициативы и влияния. Основную задачу для себя определяют, как «хорошо справиться с возложенными обязанностями». Стоит отметить, что внешняя отрицательная мотивация в обеих группах наименее значима. Установлено, что в первой группе наиболее значимы мотивы, составляющие внешнюю положительную мотивацию, а именно: денежный заработок; стремление к продвижению по работе; потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других. Вторая группа определила для себя наиболее значимые мотивы, относящиеся к внутренней мотивации: удовлетворение от самого процесса и результата работы; возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности.

Поскольку большая часть педагогов первой группы дала самую высокую качественную характеристику внешним мотивам, следовательно, можно сделать вывод, что данная мотивация является ведущей для педагогической деятельности и регулирует её процесс. Так же выявлено, что в первой группе педагогов мотивами, набравшими больше всех баллов, стали: осуществление полезной деятельности и важности обучения и воспитания молодежи 80% (16 чел.), интерес к педагогической деятельности 75% (15 чел.), желание передать свои знания, опыт производственной и научной деятельности 85% (17 чел.). Во второй группе, ведущими мотивами стали: стремление к самовыражению 45% (9 чел.), возможность осваивать новое 70% (14 чел.), наличие длительного отпуска 55% (11 чел.).

Статистический анализ полученных данных, с использованием U-критерия Манна-Уитни показал наличие значимых различий между группами (таблица 14).

*Таблица 14 - Статистическое сравнение двух групп*

<i>Шкала (Тип мотивации)</i>	<i>Средний ранг значений 1 выборки</i>	<i>Средний ранг значений 2 выборки</i>	<i>U Манна- Уитни</i>	<i>Критическое значение, <math>p \leq 0,05</math>; <math>p \leq 0,01</math></i>
Внутренняя	40	311	19,5	27; 18
Внешняя положительная	115	236	28,5	27; 18
Внешняя отрицательная	90	261	51	27; 18

Итак, значимые различия установлены между группами в показателях внутренней и внешней положительной мотивации. Различия между группами по шкале внешняя отрицательная мотивация отсутствуют.

### **3.5 Результаты изучения мотивации токсических сотрудников**

На сегодняшний день во всем мире проблематика «токсичных», заражающих негативными эмоциями и нарушающих целостность процесса личностей, является актуальной. Это обусловлено появлением все большего количества исследований, доказывающих негативное влияние данного поведения на взаимоотношения между людьми (А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева, А.Г. Токарев и др.). Основная часть исследований направлена на изучение проблемы «токсичных сотрудников» в компаниях, так как их наличие приводит к снижению производительности труда, а далее к снижению конкурентоспособности предприятия, падению прибыли, возникновению кризису [Н. В. Битюкова, Н.И. Нагибина, И.А. Эсаулова, А.Э. Федорова, М. Гатти и т.д.]. Н.В. Битюкова под «токсичностью» определяет любое патологическое поведение сотрудников, выступающее потенциальным источником угроз благополучию организации и причинения ей ущерба [1, с. 66]. Такие исследователи, как М. Хоусман, Д. Минор, Дж. Веббер пределили следующие признаки «токсичного» персонала [3, с. 60].

Однако, наряду с изучением «токсичного персонала», на наш взгляд, следует уделить особое внимание изучению «токсичных» личностей, как психологической базы возникновения проблемного специалиста. Анализ доступной нам литературы показал, что в повседневной жизни «токсичные» личности приводят к появлению конфликтов, снижению социально-психологического климата в группе, появлению негативного мышления у людей. Обобщая имеющиеся определения, на наш взгляд «токсичная» личность – это человек, оказывающий своим поведением негативное влияние на психоэмоциональное состояние окружающих его людей, нарушая таким образом комфортность и эффективность деятельности (таблица 15).

Таблица 15 - Поведенческие атрибуты «токсичного» персонала

Признак	Характеристика
Общее негативное отношение к работе в организации	Недовольные сотрудники излучают негатив в любых ситуациях, часто проявляют ярость, доходящую до агрессии, не хотят работать и недовольны своими коллегами, не стесняются в выражениях, высказывая свое мнение о других. Другая категория работников – «ноющие пессимисты», вечно жалующиеся на жизнь и вовлекающие других в обсуждение личных проблем
Нежелание брать на себя ответственность	В любой проблеме обвиняют других людей, а выслушивая критику в свой адрес, часто позиционируют себя в роли жертвы; жалуясь и привлекая внимание коллег, пытаются убедить всех, что они выполняют больше работы, чем все остальные
Эгоизм и самоуверенность	Не считают с чужим мнением и действуют только в своих интересах, даже когда это выглядит как помощь другим. Абсолютно уверены в своей правоте и незаменимости, не доверяют коллегам и руководителю
Конфронтация	Создают коалиции и группы по принципу противостояния другим (руководителю, коллегам), преднамеренно распуская слухи и порождая конфликтную атмосферу в рабочей группе
Саботаж и неповиновение	Часто не выполняют распоряжений руководства, сознательно противопоставляя себя большинству и подпитываясь идеей благородного протеста, представляют своих коллег и даже компанию в невыгодном свете
Использование рабочего времени в личных целях	Работники, которые тратят часы работы на покупки онлайн, общение с друзьями и серфинг в Интернете или находят другие способы занять время, нередко находят повод уйти с работы раньше, как только уходит руководитель.
Действия, угрожающие репутации компании	Освещают чужие ошибки на самых публичных форумах, распространяя негативную информацию о поведении своих руководителей, коллег и даже клиентов, выкладывают в соцсетях, порочащие видеоматериалы, провоцируя тем самым их широкое обсуждение

К признакам токсичной личности можно отнести следующие: Контролирует и манипулирует; Постоянно плачется, страдает, демонстрирует свои проблемы всему миру. Чтобы все знали, как ему плохо, и все бросались на помощь; Использует других для удовлетворения исключительно собственных желаний; Критичен во всем и ко всем: «все хорошо» - это не про него; У него всегда «все плохо»; Ревнив, корыстен и завистлив; Никогда не виноват в своих проблемах (как он думает); Сильно зависим от чего-либо; Не обязательно – от алкоголя или иных веществ; Любит страдать и причинять

себе вред; Наслаждается, когда удастся кому-нибудь испортить настроение; Общается на языке злых шуток, сарказма, язвительности; Дает унижительные комментарии; Груб, бесчувственен, 100% эгоистичен, некорректен; Убежден, что только он – истина в последней инстанции; Любит приврать по мелочам для поддержания имиджа; Не контролирует свое эмоциональное состояние, потому что «все должны принимать его таким, как есть»; В отношениях всегда ищут не вторую половинку, а жертву, которую будут истязать годами, пока жертва не осознает свое бедственное положение, и не сбежит.

Особый интерес для изучения данной проблематики представляет такая категория, как студенты. Студенты - это группа молодых, амбициозных людей, формирующих будущее страны. Нами было проведено исследование, направленное на выявление представлений студентов о «токсичной» личности, а так же их мнения о том, какой процент данных людей их окружает, и к какой категории относят они сами себя. С данной целью была разработана анкета, состоящая из 20 вопросов. В качестве испытуемых выступили студенты первого курса Уральского федерального университета в количестве 50 человек.

Для определения признаков токсичных людей и наличия их в группах использовались такие критерии как признаки токсичной среды и результат общения с токсичными людьми. Проведенное анкетирование среди студентов первого курса позволило получить следующие результаты (таблица 16).

Всего 6% (3 человека) из 50 ответили на вопрос «считаешь ли ты себя токсичным человеком» положительно. Остальные 94% (47 человек) считают себя не токсичными, весьма доброжелательными и эмпатийными.

Большее число человек 18 и 16 человек считают, что методом защиты от токсичных людей является переключение на другую тему и ограничение контакта с данным человеком. 14 человек (28%) избегает подобных людей и два человека пытаются его изменить (4%). Признаками токсичного человека 18 (36%) считают зарождающийся плохой настрой, 17 – нарушенная деятельность команды (34%), 15 – конфликт (30%). Большая часть студентов 21 и 22 человека считают, что результатом токсичных отношений являются негативное настроение и снижение личной эффективности, 7 человек (14%) – конфликт.



Таблица 16 - Результаты анкетирования студентов

Считаешь ли ты себя токсичным человеком?	Методы защиты от токсических людей.	Признаки токсичной личности.	Результат токсичных отношений.	Процент токсичных людей рядом.	Признаки токсичной среды.
6% (3) - токсичные	28%(14)- избегание	30% (15) - конфликт	42%(21)- негативное настроение	68%(34)-< 5% окруж. такс. людей	42%(21)- Несоответствие сан. нормам
94%(47) - не токсичные	36%(18)- переключени е на другую тему	36%(18)- зарожденный плохой настрой	14%(7)- конфликты	20% (10)- > 20% окруж. такс. людей	46%(23)- Переполненное помещение
-	4%(2)- изменить его	34%(17)- нарушенная деятельность команды	44%(22)- снижение лич.эффект-и.	10% (5) - 50/50 окруж. такс. людей	12%(6)- Отсутствие необходимого оборудования
-	32%(16)- ограничение контакта	-	-	2%(1)- >60% окруж. такс. людей	-

Большинство людей думает, что их окружают <5% токсичных людей, что составляет 68% от всех опрашиваемых студентов. Пять человек (10%) – окружение токсичных людей 50/50, только один человек (2%) считает, что его окружает >60% токсичных людей. Еще 23 студента (46%) считает, что признаком токсичной среды является переполненное помещение, 21 – несоответствие санитарным нормам (42%), 6 – отсутствие необходимого оборудования (12%).

Для определения связи между представлением о токсичной личности был использован t-критерий Стьюдента (таблица 17). Данные таблицы показывают, что процент токсичных людей рядом связан со следующими характеристиками: относит ли человек себя к токсичным людям; результат токсичных отношений; методы защиты от токсичных людей и признаки токсичных людей.

*Таблица 17 - Результаты связи между различными представлениями о токсичной личности*

	<i>Считаешь ли ты себя токсичным/ процент токс. людей</i>	<i>Процент токс людей/ результат токс. отношений</i>	<i>Процент токс. людей/ методы защиты от токсичных личностей</i>	<i>Процент токс людей/ признаки токс. личности</i>
Среднее	1,94	1,0	1,0	1,0
t-знач	27,7068	7,70105	9,07952	9,11140
p	0,000	0,000	0,000	0,000
Ст. откл	0,2399	0,00	0,00	0,00
F-отн	0,00	0,00	0,00	0,00

Полученные результаты дают нам возможность сделать вывод о том, что если после общения с токсичной личностью, человек поддался её настроению, то человек тоже может стать токсичным, что повысит процент токсичных людей. Результатом общения с токсичным человеком всегда становится конфликт и стресс, и последний, выходя из-под контроля, начинает отравлять сознание и здоровье. Поэтому важно вовремя выявить таких людей и защитить себя от их влияния.

Если человек не поддался влиянию токсичной личности, то процент таких людей может остаться прежним или уменьшиться, так как одним из методов защиты от токсичных людей является изменение человека. Когда человек замечает в его собеседнике/знакомом признаки токсичного человека, то процент токсичных людей рядом с ним увеличится. Но если он их не замечает, то процент может остаться прежним или уменьшится, если собеседник, например, обычно имеет какие-то признаки токсичных людей, но на данный момент их не проявляет, то человек может убрать его из списка токсичных личностей. Если человек считает себя токсичной личностью, то и процент токсичных людей рядом с ним увеличится («подобное притягивает подобных»).

Таким образом, анализ данных показал, что количество токсичных людей в первую очередь зависит от восприятия людей друг друга и отношения к самому себе.

Современная система управления персоналом российских и зарубежных компаний, опираясь на результаты научных исследований, все чаще обращает внимание на токсичный персонал, обладающий деструктивными чертами и являющегося источником внутренних кризисов и фактором внешних проблем

(Fedorova, A., Menshikova, M., Dvorakova, Z. Parsiukevich, A. Katashinskikh, V.). В исследованиях М. Гатти, А.Э. Федоровой, Рой Х. Луббита установлено, что одним из факторов возникновения кризисной ситуации в организации является присутствие в ней токсического менеджера, то есть руководителя, сознательно или неосознанно создающего проблемы [2]. Выявление кризисного менеджера в организации не решает основной проблемы, а именно оптимизации профессиональной деятельности, так как появление токсического работника связано как с социальными условиями, так и личностными характеристиками, в связи, с чем диагностика и коррекция профессиональных деструкций, в том числе токсических черт, является способом, препятствующим «заражения» компании.

Анализ научной литературы, по проблеме профилактики профессиональных деструкций показал, что важным фактором сохранения личностной успешности и профессиональной эффективности является мотивация, а именно мотивация достижения успеха (К.М. Гуревич, Л.Н. Корнеева, Н.П. Анисимова, Н.Л. Вигдорчик, А.К. Маркова, К.К. Платонов, В.В. Пронин, В.Д. Шадриков, Р.В. Шрейдер, Е.А. Климов, В.С. Мерлин и др.)

Ориентация на успех и получение значимых по сравнению с другими результатов помогает личности ставить актуальные цели и достигать значимые личные и профессиональные результаты (Е.В. Белкин, Д.Д. Вачугов, Н.А. Волгин, Н.В. Грачев, В.А. Дятлов, Ю.Г. Одегов, В.Д. Ракоти, А.И. Рофе, Г.Э. Слезингер, Э.А. Уткин, Д.Ф. Шавишвили, С.В. Шекшня).

Под мотивацией достижения успеха в профессиональной деятельности, чаще всего понимается мотивация, направленная на возможно лучшее выполнение поставленной задачи и деятельности в целом, стремление специалиста прилагать усилия и добиваться лучших результатов в трудовой деятельности, которую он считает значимой.

Х. Хекхаузенем были выдвинуты условия, при одновременном присутствии которых действия переживаются как успешные, а именно: 1) деятельность оставлять после себя осязаемый результат, который может оцениваться качественно и количественно; 2) требования к оцениваемой деятельности не должны быть ни слишком высокими, ни слишком низкими; 3) деятельность должна иметь определенную сравнительную шкалу и в рамках этой шкалы некий нормативный уровень, считающийся обязательным; 4) должна быть желанной для субъекта, и ее результат должен быть получен им самим [34, Т.1. с. 207].

Обобщение результатов исследований, направленных на выделение личностных черт токсических руководителей показало, что среди высокой конфликтности, агрессивности и импульсивности, ярко выражена тревожность, предположительно защитного плана. Тревожность руководителя служит источником мотивации избегания неудачи и страха нового и неизвестного, что причиной остановки в развитии как самого руководителя, так и организации в целом.

Проведенное нами исследование включало 3 этапа. Первый- выявление токсических сотрудников. Второй- определение мотивации достижения успехов у токсических сотрудников и их более успешных и авторитетных коллег. Третий- формирование мотивации достижения успеха у токсических сотрудников.

В исследовании принимало участие 2 группы респондентов в возрасте от 24 до 48 лет. Общее количество составляет - 50 человек.

1 группа (А) – сотрудники представляющие собой группу «отвергаемых» или «пренебрегаемых», не пользующуюся уважением у коллег и руководителей, но выполняющие свои профессиональные задачи в рамках договора (25 человек), из которых 15 женщин и 10 мужчин.

2 группа (В) – успешные сотрудники, пользующиеся авторитетом. Согласно социометрическому исследованию, большинство из них входят в состав «предпочитаемых» (25 человек), 11 женщин и 14 мужчин.

Для оценки сформированности мотивации достижения успеха мы использовали следующие критерии: потребность достижения успеха, ожидание успеха, инструментальная деятельность для достижения успеха, позитивное эмоциональное состояние вследствие успеха и др.

В качестве основных можно выделить четыре критерия оценки сформированности мотивации достижения успеха, каждый критерий раскрыт через набор следующих показателей:

1. наличие потребности в достижении успеха, активное использование приобретенных знаний в реальных жизненных ситуациях;
2. самостоятельное принятие решений и настойчивые действия, направленные на достижение результата;
3. активный самоанализ и самонаблюдение, умение перед началом деятельности спланировать ее – воспроизвести состав действий и операций, их последовательность, определить субъективные трудности и умение изменять состав действий в соответствии с изменившимися условиями деятельности;

4. стремление к контактам и доброжелательные взаимоотношения с коллегами, начальством, готовность сотрудничать.

До начала выполнения заданий проводился опрос, целью которого явилось выявление сформированности мотивации достижения успеха путем рефлексии (самоанализа) и мнений экспертов (руководителей). Оценивали всех сотрудников 4 эксперта-руководителя. Им было предложено оценить поведение каждого сотрудника по десятибалльной шкале в соответствии с разработанными нами критериями. Итоговая оценка уровня сформированности мотивации достижения успеха определяется как среднее арифметическое значение (частное от деления суммы оценок-баллов на количество оценивающих) по выделенным нами 16 показателям:

1. наличие знаний о необходимости постановки цели, необходимости активной деятельности, направленной на ее достижение –3;
2. наличие знаний о поддержании позитивного эмоционального состояния, об оказании эмоциональной поддержки другим – 2;
3. выбор задач, средних или немного выше среднего по степени сложности–1;
4. стремление решать самостоятельно, принимая на себя личную ответственность за успех дела – 2;
5. отсутствие выраженного стремления понравиться окружающим–4;
6. стремление сделать лучше, чем делал раньше или лучше, чем другие – 5;
7. предпочтение ситуаций с обратной связью – 3;
8. самоанализ и самонаблюдение, умение перед началом деятельности спланировать ее – 4;
9. стремление к самопознанию – 4;
10. стремление к самореализации и самоактуализации – 3;
11. готовность осуществлять сотрудничество при групповых и коллективных формах организации деятельности –3;
12. желание оказать поддержку и посильную помощь коллегам – 4;
13. проявление инициативы при решении вопросов, затрагивающих интересы других – 3;
14. умение ориентироваться в новой ситуации, принимать самостоятельные решения – 3;
15. адекватная реакция на критику – 3;
16. готовность принять участие в организации тех или иных мероприятий в организации – 4.

В результате проведенного опроса сотрудники группы «В» набрали большее количество баллов, что свидетельствует о их высокой оценке со стороны руководства. Полученные результаты представлены в таблице 18.

*Таблица 18 - Результаты экспертного опроса*

<i>Порядковый номер вопроса</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>Общая сумма баллов</i>
Токсические сотрудники	22,5	10	25	15	25	7,5	105
Успешные сотрудники	22,5	20	25	20	25	17,5	130

Приведенные в таблице данные свидетельствуют о том, что стремление к достижению больше выражено у успешных сотрудников, чем у токсических. Опрос экспертов обнаружил, что средний балл по всем показателям оценки стремления к успеху составил 3,3. Таким образом, наблюдения руководителей свидетельствуют о низкой сформированности мотивации достижения успеха у токсических (неуспешных) сотрудников.

В результате дальнейшего эмпирического исследования было получено 50 опросных листов, с которым производился качественный и количественный анализ полученных данных.

Количественная обработка данных состояла из следующих этапов:

1. Подсчета «сырых баллов».

2. Выявление статистически значимых различий между выборками.

Анализ данных показывает, что в группе «А» по методике «Потребность в достижении» значения от 11 до 18 баллов, при максимальном 22 балла, в группе «Б» от 17 до 22 баллов. Эти показатели свидетельствуют о том, что мотивация достижения у успешных сотрудников гораздо выше, чем у токсических специалистов.

По методике «Мотивация успеха и боязнь неудачи», В группе «А» выявлено 4 % (1 чел.) с выраженной мотивацией неудачи, 76% (19 чел.) с мотивацией успеха и у 20% (5 чел.) мотивационный полюс ярко не выражен, но ближе к мотивации успеха (от 11 до 13 баллов).

В группе «В» мотивация избегания неудач не выявлена ни у одного испытуемого и у всех 25 (100%) испытуемых выявлены высокие показатели мотивации достижения успеха (от 16 до 20 баллов). Полученные данные демонстрируют то, что мотивация достижения успеха у токсичных специалистов ниже, чем у успешных сотрудников.

Для оценки различий между двумя выборками использован критерий Манна Уитни. В результате математической обработки данных нами были выявлены значимые различия в уровне мотивации достижения у токсических и успешных сотрудников (таблица 19).

*Таблица 19 - Результаты различий в мотивации достижения успеха*

<i>Методика</i>	<i>сумма рангов (выборка А)</i>	<i>сумма рангов (выборка В)</i>	<i>значение критерия U</i>	<i>Значение показателя Z</i>
«Потребность в достижении»	331,5000	943,5000	6,50000	-5,93727
«Мотивация успеха и боязнь неудачи»	405,0000	870,0000	80,00000	-4,51116

Для того чтобы нивелировать негативное влияние низкой мотивации на процесс профессиональной деятельности нами разработана программа «Достигаю максимума!», для токсических сотрудников группы «А». В данной программе учитывались психологические особенности токсического персонала, а также такие черты как тревожность, импульсивность, осторожность, конфликтность. Программа рассчитана на 32 часа и включала шесть основных блоков: 1. личностный; 2. эмоциональный; 3. коммуникативный; 4. профессиональный; 5. блок социальной активности; 6. интеграционный.

В результате математико-статистической обработки данных нами были выявлены различия в уровне мотивации достижения у токсических сотрудников до исследования и после (таблица 20).

*Таблица 20 - Различия до и после формирования*

<i>Методика</i>	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>Z</i>	<i>p-level</i>
Методика «Потребность в достижении»	25	0,00	2,366432	0,017961
Методика «Мотивация успеха или боязнь неудачи»	25	120,000	0,547469	0,584057

Анализ полученных результатов дает основания утверждать, что потребность в достижении у токсических сотрудников возросла после проведения программы формирования. У специалистов появилась уверенность в успехе и важности его достижения во всех сферах профессиональной деятельности: производстве, общении, планировании. В

ходе выполнения упражнений специалисты демонстрировали решительность, готовность взять на себя ответственность, настойчивость при стремлении к цели. Мнение руководителей о сотрудниках участвующих в программе формирования так же изменилось в положительную сторону. Повторное проведение социометрии существенных сдвигов не показало, однако качество профессионального общения и интерес к взаимодействию изменились в лучшую сторону.

Таким образом, проведенный формирующий эксперимент позволяет заключить следующее:

1. Мотивация достижения успеха ниже у токсических сотрудников, проявляющих импульсивность, конфликтность на рабочем месте. Сниженный уровень мотивации отрицательно влияет на отношение к данным сотрудникам руководства и коллег. Большинство токсических сотрудников относятся к группе «пренебрегаемых».
2. Проведение формирующего эксперимента, учитывающего личностные особенности токсического персонала, позволило повысить потребность в достижении результатов. Выявлены различия в уровне мотивации достижения у токсических сотрудников до и после программы формирования.
3. Сотрудники, мотивированные на успех, действуют активно, решительно, настойчиво, готовы к сотрудничеству. Высокая заинтересованность и вовлеченность в работу, стремление к достижению максимального качества формирует положительное отношение со стороны руководства.

### **3.6 Исследование особенностей мотивационных потребностей у инженерно-технических работников с различным типом адаптации**

Исследование проводилось на металлургическом предприятии города Серова ОАО «Металлургический завод им. А.К. Серова». В исследовании приняли участие инженерно-технические работники в количестве 45 человек.

В качестве психодиагностических методик для исследования использовались:

1. мотивационный тест Герцберга, автор Ф. Герцберг;
2. методика «Изучение мотивационного профиля личности», авторы Ш. Ричи и П. Мартин;



3. опросник «Удовлетворенность жизнью» (УДЖ), автор Н.Н. Мельникова;

4. анкета «Социальное благополучие» (СБ), автор Н.Н. Мельникова;

5. определение типа адаптации на основе методики УЖД и СБ, автор Н.Н. Мельникова.

*Методика «Мотивационный тест Герцберга»*

Цель: используется для определения структуры мотивации и выделения превалирующих факторов удовлетворенности или неудовлетворенности трудом. К ним относятся гигиенические факторы:

А – финансовые мотивы (внешние) –гигиенический фактор;

Б – общественное признание (внешние) – гигиенический фактор;

Г – отношение с руководством (внешние) – гигиенический фактор;

З – сотрудничество в коллективе (внешние) – гигиенический фактор;

и факторы мотивации:

В – ответственность работы (внутренние) - мотиватор;

Д – карьера, продвижение по службе (внутренние) - мотиватор;

Е – достижение личного успеха (внутренние) - мотиватор;

Ж – содержание работы (внутренние) – мотиватор.

Гигиенические факторы - внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой.

Мотиваторы – это внешние факторы удовлетворенности, направленные на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста [60].

*Методика: Изучение мотивационного профиля личности, авторы Ш. Ричи и П. Мартин*

Цель: рассматривается 12 факторов, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов: 1) потребность в высокой заработной плате; 2) потребность в комфорте; 3) потребность в четком структурировании работы; 4) потребность в социальных контактах; 5) потребность в долгосрочных стабильных взаимоотношениях; 6) потребность в признании; 7) потребность ставить для себя сложные; 8) потребность во власти; 9) потребность в разнообразии; 10) потребность в креативности; 11) потребность в совершенствовании; 12) потребность в востребованности.

Анализ каждого из мотивационных факторов, их сочетаемости и взаимного влияния дает реальную картину потребностей человека [58].

*Опросник «Удовлетворенность жизнью» (УДЖ), автор Н.Н. Мельникова*

Цель: направлен на изучение субъективного чувства удовлетворенности жизнью и может быть использован для диагностики взрослых испытуемых в возрасте от 18 до 55 лет.

Опросника УДЖ выделяет четыре фактора, которые интерпретируются как субъективное отражение качества взаимодействия в системе «Я – Жизнь». Первый фактор описывает положительный компонент удовлетворенности, а три остальных – разные составляющие неудовлетворенности жизнью.

Фактор 1 (F1) – «жизненная включенность» – чувство насыщенности – пустоты жизни;

Фактор 2 (F2) – «разочарование в жизни» – удовлетворенность, связанная с реализацией планов, удовлетворением потребностей;

Фактор 3 (F3) – «усталость от жизни» – динамический компонент жизнедеятельности (активность – пассивность, наличие стремлений, желаний);

Фактор 4 (F4) – «беспокойство о будущем» – ощущение стабильности – нестабильности окружающего мира, ожидания от будущего.

Отдельно вычисляется «общий балл по всему опроснику» – общее эмоциональное состояние в связи с жизненной ситуацией [25, с. 6].

*Анкета «Социальное благополучие» (СБ), автор Н.Н. Мельникова*

Цель: направлена на выявление формальной информации о таких характеристиках испытуемого, как его профессиональный статус, уровень дохода, условия труда, семейное положение, бытовая обустроенность, формы проведения досуга.

Факторный анализ позволил выделить в общей структуре анкеты СБ четыре шкалы: 1. «статус, доход»; 2. «уровень жизни»; 3. «условия труда»; 4. «семейная обустроенность» [26, с. 13].

Бланк методики и ключи представлены в Приложении 2.

Определение типа адаптации на основе методик УДЖ и СБ, автор Н.Н. Мельникова

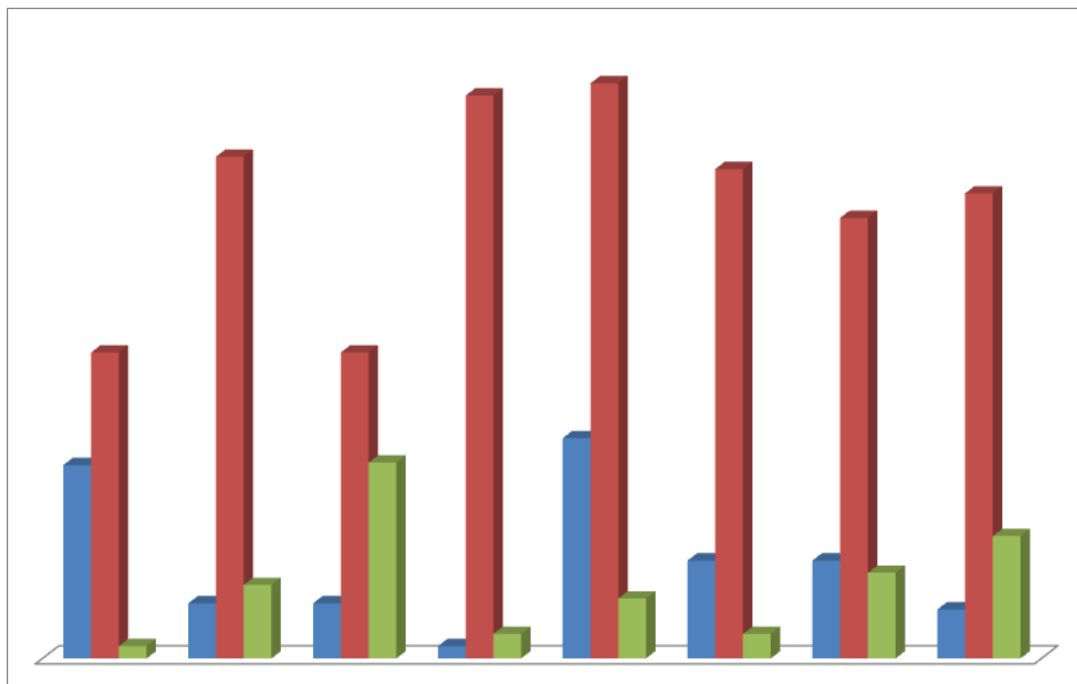
При изучении адаптации личности выделяют два основных критерия адаптации: внешний и внутренний.

На основе модели А. Реана определяется следующие типы адаптации: 1) системная адаптация; 2) адаптация по внешнему критерию; 3) адаптация по внутреннему критерию; 4) дезадаптация; 5) неопределенный тип адаптации; 6) промежуточный тип адаптации [26, с. 24].

Статистическая обработка данных проводилась с использованием непараметрического критерия U-Манна-Уитни. Расчеты осуществлялись с помощью статистического пакет «SPSS STATISTIC 20.0».

Анализ результатов исследования особенностей мотивационных потребностей и адаптации показал следующие особенности.

Результаты исследования структуры мотивации инженерно-технических работников по мотивационному тесту Герцберга представлены на рисунке 6.



*Рисунок 6 – Результаты исследования структуры мотивации инженерно-технических работников, %*

Из анализа данных, которые показаны на рисунке 6, следует, что финансовые мотивы инженерно-технических работников больше всего выражены на среднем уровне – 60% (27 человек). Это говорит о том, что у большинства инженерно-технических работников персонала этот мотив проявляется не всегда, а зависит от ситуации.

Ярко выраженный финансовый мотив 38% (17 человек) говорит о том, что это количество работников интересуется финансовой выгодой профессиональной деятельности.

У испытуемого со слабо выраженным финансовым мотивом – 2% (1 человека) финансовая сторона деятельности не находится на приоритетном месте.

Фактор «общественное признание» также больше всего выражен на среднем уровне – 82% (37 человек). Это говорит о том, что для большей части

испытуемых необходимо общественное признание трудовой деятельности в зависимости от ситуации.

У сотрудников со слабо выраженным уровнем -11% (5 человек) не является стимулирующим деятельность общественное признание.

Сотрудники с ярко выраженным фактором «общественное признание» - 7% (3 человек) для поддержания рабочей обстановки необходимо одобрение, моральное поощрение своей деятельности.

Мотиватор «ответственность работы» больше всего выражен на среднем уровне - 60% (27 человек). Для таких людей необходимо возможность проявлять и принимать ответственные решения, как возможность самореализации своих личностных качеств.

Сотрудники со слабо выраженным уровнем 33% (15 человек), можно предположить, стараются избегать ответственных решений, надеясь, что за них кто то сделают этот выбор.

Ярко выражен мотиватор «ответственность работы» только у 7% (3 человек). Для таких людей характерна работа предполагающая ответственность принятия решений, когда необходимо выдать решение в сжатые сроки и нести ответственность не только материальную, но и моральную за полученный результат.

Фактор «отношение с руководством» больше всего выражен на среднем уровне – 94% (42 человек). Можно предположить, что для таких людей для поддержания стимула к трудовой деятельности нужен психоэмоциональный контакт с руководством.

Слабо выражен фактор «отношение с руководством» у 4% (2 человека). Это говорит о том, что мотивом для успешной трудовой деятельности отношения с руководством не влияют на результат, а наоборот, являются проявлением зрелости и взвешенности принятых производственных решений.

У людей с ярко выраженным фактором «отношение с руководством» 2% (1 человек), можно предположить, необходимы не только партнерские отношения с руководством, но и дружеские. Так как бы игнорируя субординацию, человек вступает формально в узкий круг привилегированных сотрудников, чтобы почувствовать себя «своим» для активности решения профессиональных задач.

Мотиватор «карьера, продвижение по службе» больше всего выражен на среднем уровне – 64% (29 человек). Для таких людей характерно планомерное постановка целей, а главное уверенность в ее достижении, поэтому он

мотивированно работает на достижение высоких показателей в трудовой деятельности.

Ярко выражен мотиватор «карьера, продвижение по службе» у 27% (12 человек) это говорит о том, что высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста, приносит удовлетворение и мотивирует работника к более производительному труду.

Слабо выражен мотиватор только у 9% (4 человек). Это может быть связано с тем, что сотрудники не видят четких целей в своей деятельности, которые могли бы привести к деловому росту.

Мотиватор «достижение личного успеха» больше всего выражен на среднем уровне – 80% (36 человек). Можно предположить, что люди данной группы удовлетворены личными успехами, такими как престижность занимаемой должности, трудовые заслуги и приверженность к данной профессии.

У людей с ярко выраженным мотиватором «достижение личного успеха» у 16% (7 человек) получают удовлетворение профессиональной деятельностью и работают более производительно. Это связано с тем, что они имеют возможность проявления своих профессиональных амбиций, таких как сделать научный вклад, ввести новаторское предложение, которое модернизировало или облегчило бы производственный процесс, а также как незаменимого сотрудника с большим опытом работы.

Слабо выражен мотиватор «достижение личного успеха» только у 4% (2 человека). Можно предположить, что сотрудники этой группы не удовлетворены личными успехами, возможно, потому что имели негативный опыт и не хотят его повторять.

Мотиватор «содержание работы» больше всего выражен на среднем уровне – 71% (32 человек). Для таких людей важно знать структурированность выполняемой работы - как и для чего они ее выполняют, это положение направляет и увеличивает производительность их труда.

Почти одинаково выражен ярко и слабо уровни по мотиватору «содержание работы» у оставшихся групп людей - соответственно 16% (7 человек) и 13% (6 человек). Это говорит о том, что с ярко выраженным уровнем сотрудники направлены на эффективный труд с максимальной отдачей от результата, зная четкую структуру и значимость выполняемой работы. А группа со слабо выраженным уровнем, можно предположить, имеет размытые представления своей деятельности, и поэтому затрачивают больше сил, а получает меньший результат.

Мотиватор «сотрудничество в коллективе» больше всего выражен на среднем уровне – 73% (33 человек). Для таких людей важен здоровый социально-психологический климат в коллективе, который способствует улучшению производительности труда.

Слабо выражен мотиватор «сотрудничество в коллективе» у 20% (9 человек). Это может, говорит о том, что данным сотрудникам комфортнее работать в одиночку, им необходимо сконцентрироваться на трудовом процессе для того чтобы добиться определенных результатов.

Ярко выражен мотиватор «сотрудничество в коллективе» только у 7% (3 человек). Таким людям необходимо чувствовать социально-психологический климат в коллективе, который дает возможность делегировать менее важные задачи и выполнять ответственные решения, которые увеличивают производительность труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что у инженерно-технических работников преобладает средний уровень мотивации гигиенических факторов (финансовые мотивы, общественное признание, отношение с руководством) над мотивационными (карьеру, продвижение по службе и достижение личного успеха), следовательно, продвинуть работников на высокопроизводительный труд достаточно сложно.

Результаты исследования мотивационных факторов инженерно-технических работников по методике Мартина и Ричи показаны на рисунке 7.

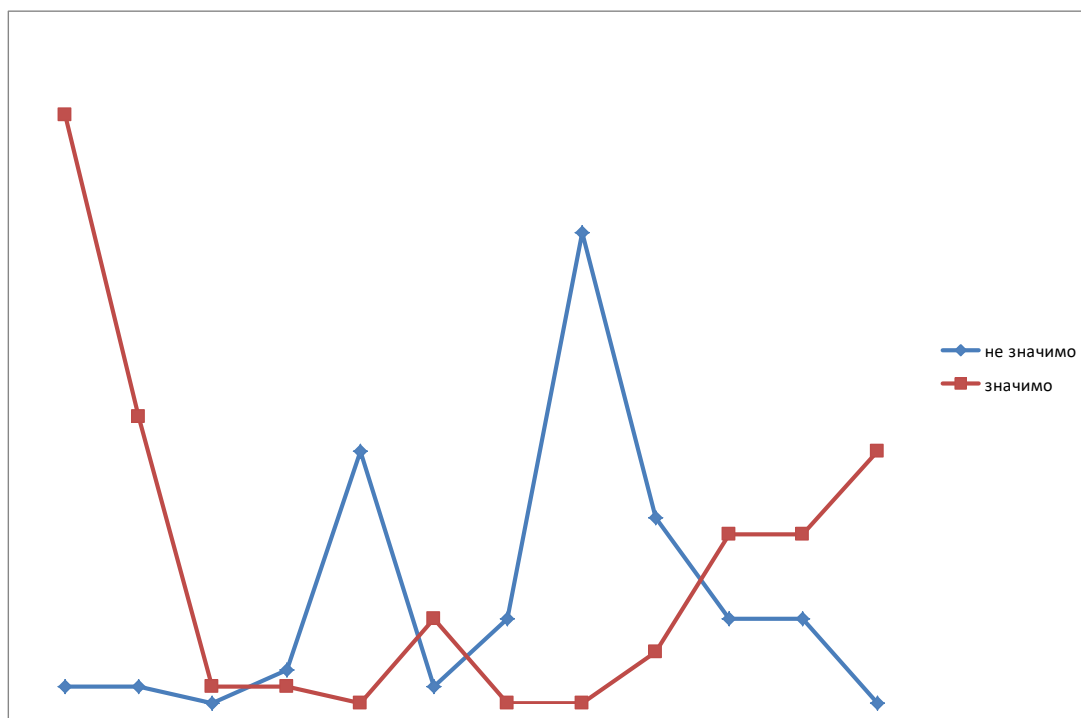


Рисунок 7 – Результаты исследования мотивационных факторов инженерно-технических работников, %

Анализируя рисунок 7, наблюдаем, что наиболее выраженными потребностями является высокооплачиваемая работа и ощущение востребованности, а малозначимые потребности: власть и долгосрочные взаимоотношения.

Значимыми мотивационными потребностями для инженерно-технических рабочих являются: у 68,9% (31 выбор) – потребность в высокооплачиваемой работе, материальном вознаграждении, с хорошим набором льгот и надбавок; у 33,3% (15 выборов) – потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке; у 2,2% (1 выбор) – потребность в четком структурированной работе, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы; у 2,2% (1 выбор) – потребность в социальных контактах, общении с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами; у 11,1% (5 выборов) – потребность в завоевании признания со стороны других людей, потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость; у 6,7% (3 выбора) – потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины (скуки); у 20% (9 выборов) – потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей; у 20,0% (9,5 выборов) – потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности, самостоятельности, независимости; у 31,1% (14 выборов) – потребность в ощущении востребованности, в интересной общественно полезной работе.

Значимость факторов мотивационных потребностей в долгосрочных взаимоотношениях, власти и потребности ставить перед собой сложные цели, не выявлена.

Малозначимыми мотивационными потребностями для инженерно-технических рабочих являются: у 2,2% (1 выбор) - потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок; 2,2% (1 выбор) - потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке; у 4,4% (2 выбора) - потребность в социальных контактах, общении с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами; у 31,1% (14 выборов) - потребности формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения. Это говорит о том, что к новым контактам они относятся настороженно; у 2,2% (1 выбор) - потребность личности во

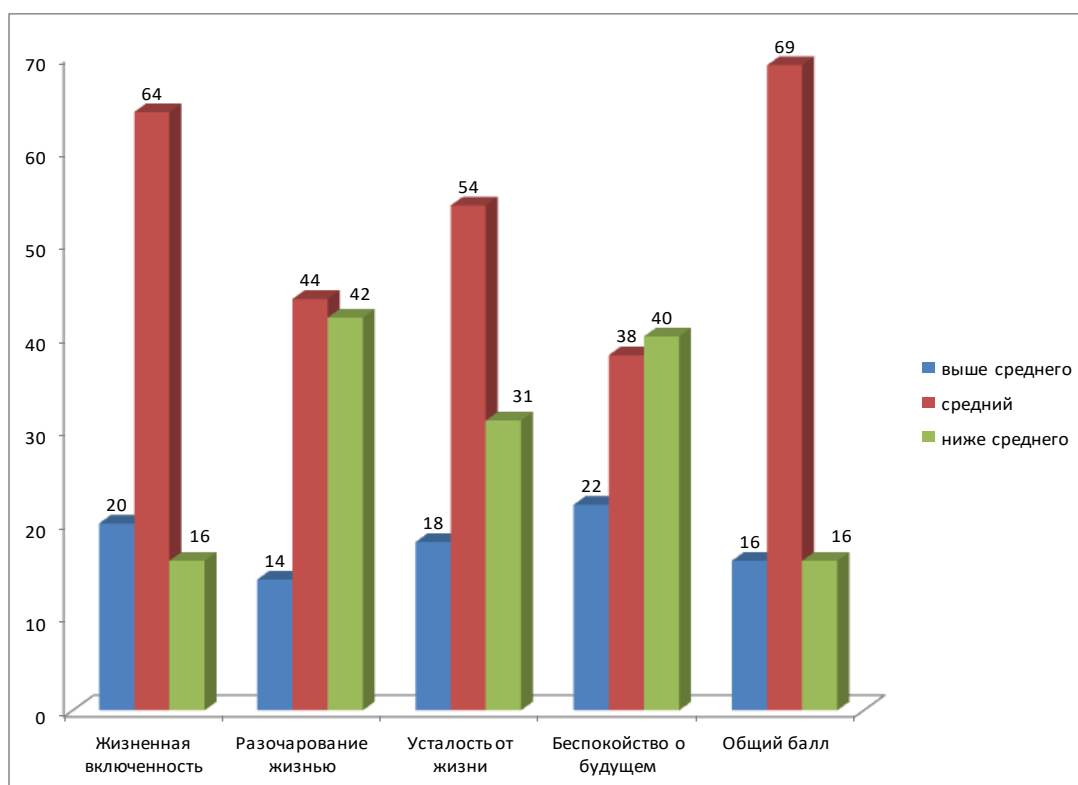
внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость; 11,1% (5 выборов) - потребность ставить для себя сложные цели, намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи; у 57,8% (26 выборов) - потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности; у 22,2% (10 выборов) - потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, а так же стремление избегать рутин (скуки); у 11,1% (5 выборов) - потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей; у 11,1 % (5 выборов)- потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

Мало значимых факторов мотивационных потребностей в структурированной работе, директивном контроле со стороны руководства и ощущении востребованности, не выявлено.

Таким образом, для инженерно-технического персонала основными мотивирующими потребностями являются материальный доход и материальные вознаграждение, престиж профессии и комфортные условия трудовой деятельности, но для достижения поставленных целей испытуемые избегают конкуренции и влиятельности, не проявляют давления на своих коллег ради достижения поставленной цели, а так же избегают доверительных и тесных контактов с другими, недоверчиво, настороженно относятся к новичкам, по этому малообщительны.

Результаты исследования удовлетворенности жизнью инженерно-технических работников по опроснику «Удовлетворенность жизнью» показаны на рисунке 8.





*Рисунок 8 – Результаты исследования удовлетворенности жизнью инженерно-технических работников, %*

Анализируя данные рисунка 8, наблюдаем, что преобладающим показателем является средний уровень общей удовлетворенностью жизнью и жизненной включенности.

По фактору «жизненная включенность» самый выраженный средний уровень – 64% (29 человек). Эти люди в зависимости от складывающейся ситуации проявляют активность и желание что-либо делать.

С уровнем выше среднего по фактору «жизненная включенность» – 20% (9 человек). Эти люди активно включаются в происходящие события, ощущая насыщенность и полноту жизни, они стараются «прожить» текущий момента, почувствовать «вкус жизни». У таких людей больше проявляется такие позитивные состояния, как радость, удовольствие, душевное равновесие.

У 16% (7 человек) уровнем жизненной включенности ниже среднего. Они не проявляют активность и желание что-либо делать.

Фактор «разочарование в жизни» больше выражен со средним уровнем – 44% (20 человек). Такие люди периодически прилагают усилия для изменения ситуации.

С уровнем разочарования в жизни ниже среднего – 42% (19 человек). Для таких людей характерно усиленно работать над реализацией своих планов

и достигают поставленных задач. Эти люди получают удовлетворение своей деятельностью и реализацией.

С уровнем разочарования выше среднего – 14% (6 человек). Они часто переживают разочарование, досаду, обиду, несправедливость из-за расхождения, желаемого с действительным, когда прилагаемые усилия не достигают цели. Они в большей мере чувствуют неудовлетворенность деятельностью и реализацией, ощущение отсутствия результатов, невозможность реализации, отсутствие перспектив и описывается метафорой «Жизнь проходит мимо меня».

По фактору «усталость от жизни» преобладает средний уровень – 51% (23 человека). Эти люди в зависимости от ситуации ощущают усталость, истощение, физическую слабость, а также сопутствующих им пассивность, апатию, ощущения разбитости и отсутствия желаний.

С уровнем усталости от жизни ниже среднего – 31% (14 человек). Для этих людей не характерно пассивность, апатия, ощущение разбитости и отсутствия желаний. Астенические состояния: усталость, истощение, физическая слабость, - проявляются в меньшей мере или не выражены.

С уровнем усталости от жизни выше среднего – 18% (8 человек). Таких людей объединяет утверждения, свидетельствующие о выраженности у человека астенических состояний: усталости, истощения, физической слабости, а также сопутствующих им пассивности, апатии, ощущения разбитости и отсутствия желаний. Качество взаимодействия «Я – Жизнь» описывается метафорой: «Жизнь изматывает меня».

По фактору «беспокойство о будущем» среди инженерно-технического персонала преобладает уровень ниже среднего – 40% (18 человек). Эти люди не испытывают тревоги по поводу жизненных событий, уверены в завтрашнем дне, чувствуют стабильность окружающего и ощущают безопасность мира.

Инженеры со средним уровнем беспокойства о будущем – 38% (17 человек). Эти люди испытывают тревогу и ожидают неблагоприятный исход событий, когда не уверены в завтрашнем дне и чувствуют не стабильность окружающего мира.

С уровнем беспокойства о будущем выше среднего – 22 % (10 человек). Для этих людей характерны тревожные ожидания неблагоприятных жизненных событий и неуверенность в завтрашнем дне, связанные с чувством нестабильности окружающего и ощущением небезопасности мира. Качество взаимодействия «Я – Жизнь» отражено в метафоре: «Жизнь несет опасности».

По общему баллу удовлетворенности жизнью инженерно-технического персонала преобладает средний уровень – 69 % (31 человек). Эти люди, в каких-то ситуациях могут адаптироваться, а в каких-то нет, так как не всегда проявляют активность. Их тревожные опасения и ожидания от будущего придают нестабильность окружающему и не дают чувствовать полноту жизни.

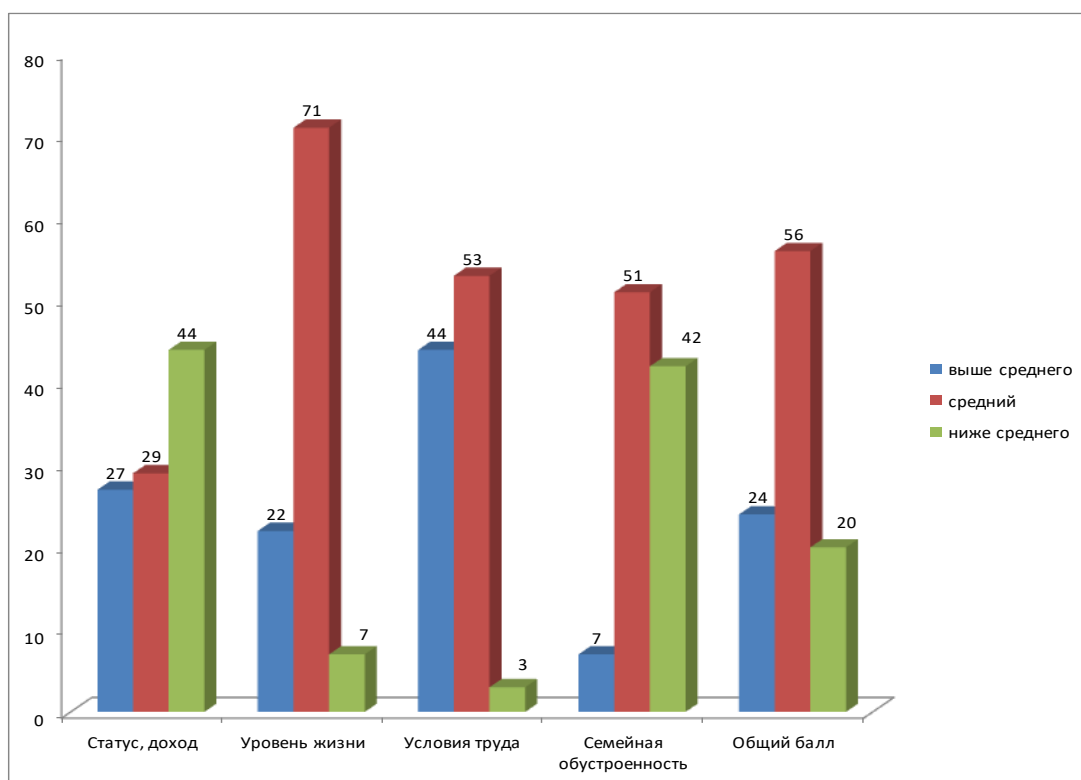
Персонал с уровнем выше среднего по общему баллу удовлетворенностью жизнью – 16 % (7 человек), адаптируются быстрее к изменению внешних условий, благодаря общей положительной эмоциональной оценке жизни, активной позиции в достижении планов, позитивного отношения к будущему.

У людей с уровнем ниже среднего по общему баллу удовлетворенность жизнью 16 % (7 человек). Эти люди плохо адаптируются по внутреннему критерию, то есть проявляют тревожность по отношению к будущему, ведут себя пассивно по отношению к своей деятельности, чувствуют пустоту и нестабильность окружающего мира.

Итак, инженеры в среднем удовлетворены своей жизнью и проявляют свою активность, жизненную включенность периодически в зависимости от складывающейся ситуации. У инженеров, которые усиленно работают над реализацией своих планов и достижением поставленных задач выражены такие позитивные состояния как радость, удовольствие, душевное равновесие. А те инженеры, которые проявляют пассивность и нежелание что-либо делать чувствуют неудовлетворенность, усталость, апатию, разбитость.

Общий уровень удовлетворенностью жизнью инженера на среднем уровне. Они ощущают свою жизнь вполне насыщенной, не переживают о своем будущем, уверены в завтрашнем дне, ощущают относительную стабильность и безопасность.

Результаты исследования социального благополучия инженерно-технических работников представлены на рисунке 9.



*Рисунок 9 – Результаты исследования социального благополучия инженерно-технических работников, %*

Анализ данных рисунка 9, показывает, что наиболее выраженными факторами удовлетворенности на среднем уровне являются уровень жизни, общий балл социального благополучия; на уровне выше среднего условия труда и удовлетворенность фактором с уровнем ниже среднего статус, доход и семейная обустроенность.

У 44% (20 человек) по шкале «статус, доход» выявлен ниже среднего уровень удовлетворенности профессиональным статусом, уровнем дохода. У 27 % (12 человек) – удовлетворенность на уровне выше среднего и 29% (13 человек) со средней степенью удовлетворенности.

По шкале «уровень жизни» у 71 % (32 человека) выявлен средний уровень удовлетворенности своим благосостоянием, способом проведения отпуска и досуга, посещения культурно-оздоровительных мероприятий. У 22 % (10 человек) – удовлетворенность на уровне выше среднего и 7 % (3 человека) с низкой степенью удовлетворенности.

У 53 % (24 человек) по шкале «условия труда» выявлен средний уровень удовлетворенности продолжительностью рабочего дня и отпуска, сверхурочных нагрузок, наличия факторов, осложняющих работу (например, таких, как шум, запыленность, химические агенты и др.). У 44 % (22 человека)

удовлетворенность с уровнем выше среднего и 3 % (1 человек) с низким уровнем удовлетворенности условиями труда.

По шкале «семейная обустроенность» – 51% (23 человека) выявлен средний уровень удовлетворенностью своим семейным положением, жилищными условиями, наличием детей. С низким уровнем удовлетворенностью семейным положением 42% (19 человек) и 7% (3 человека) с высоким уровнем удовлетворенностью.

По шкале «Общий балл социального благополучия» у 56% (25 человек) выявлено на среднем уровне удовлетворенность внешнего благополучия, соответствия к требованиям среды, своего успеха. У 20% (9 человек) низкий уровень удовлетворенности и у 24% (11 человек) высокая удовлетворенность успехами в профессиональной и семейной жизни.

Таким образом, у инженеров проявляется неудовлетворенность своим профессиональным статусом, уровнем дохода. Они периодически чувствуют неудовлетворенность своим благосостоянием, способом проведения отпуска и досуга, посещения культурно-оздоровительных мероприятий. Их устраивают условия труда, в которых они работают. Они проявляют неудовлетворенность своим семейным положением.

По модели А.А. Реана, на основе методик Н.Н. Мельниковой «Удовлетворенность жизнью» и «Социальное благополучие» определен тип адаптации, Тип адаптации личности определяют на основе соотношения показателей по внешнему и внутреннему критериям. В контексте изучения «адаптации к жизни», для измерения адаптированности по внутреннему критерию используется опросник «Удовлетворенность жизнью»; по внешнему – анкета «Социальное благополучие».

Результаты исследования типа адаптации представлены на рисунке 10.

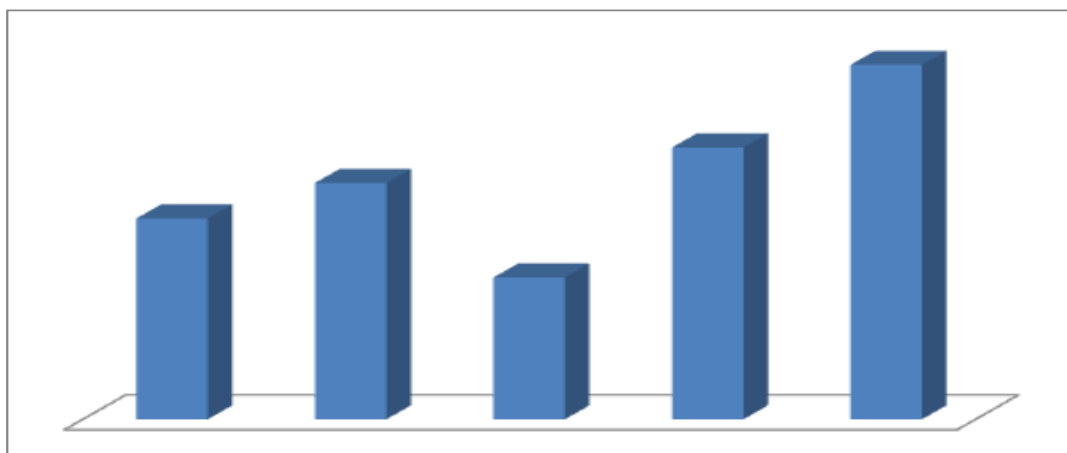


Рисунок 10 – Результаты исследования типа адаптации инженерно-технических работников, %

Анализируя данные рисунка 10, видно, что у инженерно-технических работников наиболее выражен промежуточный тип адаптации 28,9% (13 человек). Они находятся как бы между двумя формами адаптации, с возможностью перехода в любую из них. Иногда они могут проявлять хорошую приспособленность, соответствовать требованиям среды, удовлетворяя индивидуальные потребности, сохраняя внутренние энергетические ресурсы, при отсутствии напряжения и тревоги. Но часто такой баланс нарушается, или не достигается желаемая потребность, или цена за нее – внутренняя напряженность.

У 22,2% (10 человек) – дезадаптация. Эти люди не могут адаптироваться к внешней среде так как испытывают психоэмоциональное напряжение и переживают неудовлетворенность от того, что не могут достичь даже среднего уровня стандартов успешности и благополучия, принятых в окружающей его социальной среде.

Системная адаптация у 17,7% (8 человек). Это успешные люди, которые находят социально одобряемые, продуктивные и социально полезные способы актуализации, адаптируются через самореализацию своего личностного потенциала, получают социальное одобрение, сопровождающиеся субъективным чувством удовлетворенности. Эта адаптация является высшим типом адаптации.

Так же у 20% (9 человек) адаптация происходит по внешнему критерию. Эти люди приспособляются к среде за счет внутренних психологических ресурсов, достигая внешнего благополучия ценой психоэмоционального напряжения. При адаптации по внешнему критерию игнорируются внутренние личностные потребности, она сопровождается выраженной неудовлетворенностью. Напряжение повышается по мере повышения ориентации на внешний критерий, и игнорирования внутренних потребностей личности.

Адаптация по внутреннему критерию выявилась у 11,2% (5 человек). Для этих людей характерно удовлетворение индивидуальных потребностей, положительная тональность настроения, сохранение внутренних энергетических ресурсов, отсутствие напряжения и тревоги, которое сопровождается незначительными успехами, а иногда и отклоняющимся социальным поведением.

В группе испытуемых нет тех, у кого неопределенный тип адаптации. Данный тип адаптации говорит о слабо выраженном типе.

Далее проанализируем результаты выявленных особенностей мотивации испытуемых с различным типом адаптации, принимая во внимание показатели высокого и низкого уровней.

Результаты выраженности мотивационных потребностей у инженерно-технического персонала с разным типом адаптации по «Мотивационному тесту Герцберга», представлены в таблице 21.

*Таблица 21 – Результаты особенностей проявления мотивационных потребностей у инженерно-технических работников с разным типом адаптации (в %)*

Мотивационные факторы	Тип адаптации														
	Систем. адант			Адант.по внеш.кр.			Адант.по внут.			Промежуточная			Деадаптация		
	в	с	н	в	с	н	в	с	н	в	с	н	с	с	н
финансовые мотивы	0	87	13	22	78	0	60	40	0	62	38	0	20	80	0
общественное признание	13	87	0	0	100	0	0	60	40	8	84	8	0	80	20
ответственная работа	0	62	38	0	89	11	20	40	40	8	54	38	0	60	40
отношение с руковод.	0	100	0	0	100	0	0	100	0	8	77	15	0	100	0
карьера	38	62	0	11	89	0	20	60	20	23	69	8	30	50	20
достижение личного успеха	13	74	13	11	89	0	0	100	0	23	77	0	20	70	10
содержание работы	13	74	13	11	89	0	20	80	0	15	62	23	20	60	20
сотрудничество в коллективе	0	100	0	0	89	11	0	80	20	23	54	23	10	70	20

Анализируя данные таблицы 21, видим, что у инженерно-технических работников с системным типом адаптации высокий уровень мотивационных потребностей в продвижении по службе 38% (3 человека), чем у испытуемых с дезадаптацией 30% (3 человека), чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 23% (3 человек), чем у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию 23% (3 человека) и выше, чем у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию 11% (1 человек).

Важно для них общественное признание, личный успех и потребность в интересной работе, по 13% (1 человек). Им важна возможность творческого и делового роста, которая приносит удовлетворение и мотивирует работника к более производительному труду. Для поддержания их рабочей активности необходимо одобрение, моральное поощрение их деятельности, престижность занимаемой должности, трудовые заслуги и приверженность к профессии определенного статуса и содержания.

Низкий уровень мотивационной потребности в проявлении ответственности, как свободы действий при принятии решений – 38% (3 человека), финансовых мотивов 13% (1 человек). Это на 13% ниже, чем у всех остальных испытуемых, так как их показатели равны нулю. Для них финансовая сторона деятельности не находится на приоритетном месте, не имеет значения возможность проявлять и принимать ответственные решения, как возможность самореализации своих личностных качеств.

У инженерно-технических работников с системным уровнем адаптации преобладают средние показатели по всем факторам адаптации.

В группе испытуемых с адаптацией по внешнему критерию высокий уровень мотивационной потребности в удовлетворении финансовых мотивов 22% (2 человека), он выше, чем у испытуемых с дезадаптацией 20% (2 человека), чем у испытуемых с системным типом адаптации 0%; ниже, чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 62% (8 человек), чем у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию 60% (3 человека).

Им свойственно стремление к карьерному росту, личному успеху и интересной работе, по 11%. Низкий уровень у них мотивационной потребности в проявлении ответственности 11%, сотрудничества в коллективе 11%. Они не стремятся участвовать в общественной жизни производства, ограничиваются только деловыми контактами с окружающими. Средние показатели у инженерно-технических работников с адаптацией по внешнему критерию преобладают по всем факторам.

Инженерно-технические работники с адаптацией по внутреннему критерию показали высокий уровень мотивационной потребности в удовлетворении финансовых мотивов 60% (3 человека), это выше, чем у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию 22% (2 человека), чем у испытуемых с дезадаптацией 20% (2 человека); ниже, чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 62% (8 человека); на 60% выше, чем у испытуемых с системным типом адаптации 0%.



Им свойственно стремление к карьерному росту и интересной работе, по 20% (1 человек). Низкий уровень у них мотивационной потребности в проявлении ответственности 40% (2 человека), сотрудничества в коллективе 20% (1 человек).

Средние показатели у инженерно-технических работников с адаптацией по внутреннему критерию преобладают по факторам: отношения с руководством – 100% (5 человек), достижение личного успеха -100% (5 человек), содержание работы – 80% (4 человека), сотрудничество в коллективе – 75% (4 человека), карьера – 60% (3 человека).

Инженерно-технические работники с промежуточным типом адаптации показали высокий уровень финансовых мотивов 62% (8 человек), это выше, чем у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию 60% (3 человека), на 62% выше, чем у испытуемых с системным типом адаптации 0%, выше, чем у испытуемых с дезадаптацией 20% (2 человека), чем у испытуемых с по внешней адаптацией 22% (2 человека).

У них выражены показатели мотивации на продвижение по службе, личный успех и сотрудничество в коллективе, по 23% (3 человека), мотивации на содержание работы 15% (2 человека). Для них важна финансовая выгода профессиональной деятельности, возможность профессиональной карьеры, отношения в коллективе с сотрудниками

Низкий уровень мотивационной потребности у них в проявлении ответственности 38% (5 человек) и отношениях с руководством 15% (2 человека), что на 15% выше, чем у всех остальных, так как их показатели по этому фактору у остальных равны нулю. Отношения с руководством не влияют на результат их деятельности, они не стремятся участвовать в принятии важных решений. Средние показатели у них преобладают по всем факторам, кроме финансовых мотивов.

Инженерно-технические работники с дезадаптацией показали высокий уровень мотивационной потребности в продвижении по службе 30% (3 человека), ниже, чем у испытуемых с системным типом адаптации 38% (3 человека), выше, чем у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию 20% (1 человека), чем у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию 11% (1 человек), ниже, чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 23% (3 человека).

У них выражены показатели финансовых мотивов, стремления к личному успеху, интересной работе, по 20% (2 человека), сотрудничеству в коллективе 10% (1 человек).

Низкий уровень мотивационной потребности у них в проявлении ответственности 40% (4 человека). Это выше, чем у испытуемых с промежуточным 38% (5 человек) и системным типом адаптации 38% (5 человек), чем у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию 40% (2 человека), чем у испытуемых адаптацией по внешнему критерию 11% (1 человек). Средние показатели у них преобладают по всем факторам.

Сравнение результатов по мотивационным факторам показывает, что мотивация на удовлетворение финансовых потребностей выражена у всех типов адаптации, кроме испытуемых с системной адаптацией. Это показывает, что инженерно-технические работники в высокой степени ориентированы на удовлетворение материальных потребностей.

Мотив общественного признания более важен для работников с системной адаптацией, в меньшей степени для тех, у кого промежуточный тип адаптации. Для испытуемых с другими типами вовсе не имеет значения.

Мотивация на ответственность работы выражена на низком уровне у всех групп адаптации, кроме испытуемых с адаптацией по внешнему критерию. Данный результат показывает, что испытуемые не стремятся к свободе действий при принятии решений, совершенствованию стиля и работы, получению права выразить свое мнение по поводу своей работы. Свидетельствует о том, что цели и интересы организации не интересны ее работникам, не присвоены ими, не понятны или чужды им.

Отношения с руководством не является мотивирующим фактором для испытуемых всех типов адаптации, что может свидетельствовать о низком авторитете руководства среди инженерно-технических работников.

Карьера или продвижение по службе в данной организации более важна для испытуемых с системным типом адаптации, далее на 8% меньше данный фактор выражен у испытуемых с промежуточным типом адаптации и на 15% – у испытуемых с дезадаптацией.

Это показывает, что инженерно-технические работники с системным типом адаптации стремятся достичь большего результата в работе, что бы занимаемая ими должность приносила пользу для них и окружающих.

Мотивация на достижение личного успеха более всего проявляется у испытуемых с промежуточным типом адаптации. Им нужно использовать в работе все свои знания, способности, иметь возможность обучения и совершенствования, предлагать новые связанные с работой идеи.

Мотивация на содержание работы проявляется больше у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию и с дезадаптацией. Для них имеет

значение работа как таковая – интересна, разнообразна ли она, каковы ее требования и объемы, уверенность в целесообразности и важности работы.

Сотрудничество в коллективе как мотивирующий фактор в большей степени важно для испытуемых с промежуточным типом адаптации.

Результаты особенностей мотивационного профиля инженерно-технических работников с разным типом адаптации по методике «Мотивационный профиль личности» представлены в таблице 22.

*Таблица 22 - Результаты особенностей мотивационного профиля инженерно-технических работников с разным типом адаптации (в %)*

Мотивационные факторы	Тип адаптации														
	Сист. адапт			Адапт. по внеш. кр.			Адапт. по внут. кр.			Промежуточная			Деадаптация		
	в	с	н	в	с	н	в	с	н	в	с	н	в	с	н
Высокая зарплата	50	0	50	33	45	22	60	20	20	77	23	0	90	0	10
Комфортные условия	63	0	37	44	45	11	60	20	20	100	0	0	90	10	0
Структурирование работы	100	0	0	44	45	11	60	20	20	85	15	0	90	10	0
Соц. контакты	0	25	75	11	67	22	20	20	60	15	8	77	20	10	70
Долгосрочные отношения	13	37	50	67	11	22	20	40	40	46	31	23	50	10	40
Признание	50	25	25	0	33	67	20	60	20	46	24	30	30	20	50
Сложные цели	13	37	50	33	27	33	0	0	100	0	15	85	10	0	90
Потребность во власти	13	37	50	44	12	44	20	20	60	15	23	62	10	20	70
Разнообразие	13	24	63	22	22	56	60	0	40	8	23	69	20	20	60
Креативность	63	37	0	56	23	11	80	0	20	8	61	31	10	50	40
Самосовершенствование	38	37	25	56	11	33	80	0	20	8	5	77	0	20	80
Ощущение востребованности	38	26	38	22	45	33	60	20	20	54	38	8	50	10	40

Анализируя данные таблицы 22, наблюдаем, что у инженерно-технических работников с системным типом адаптации 100% (8 человека) имеют высокий уровень потребности в четком структурировании работы, это больше, чем у испытуемых с дезадаптацией 90% (9 человека), чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 85% (11 человека), чем у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию, чем у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию 44% (4 человек). Инженерно-технические работники в количестве 63% (5 человек) нуждаются в хороших условиях работы, чем у испытуемых с внутренней адаптацией 60% (3 человека).

У 63% (5 человек) имеют потребность быть креативными, это больше, чем у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию 56% (5 человек), чем у испытуемых с дезадаптацией 10% (1 человек), чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 8% (1 человек). 50% (4 человека) с потребностью в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, столько же 50% (по 4 человека) - в завоевании признания со стороны других людей, чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 46% (6 человек), чем у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию 20% (1 человек), чем у испытуемых с дезадаптацией 30% (3 человека).

У 75% (6 человека) показали низкий уровень потребности в социальных контактах, это выше, чем у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию 60% (6 человека), чем у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию 22% (2 человека). У 63% (5 человек) в разнообразии, переменах и стимуляции, что выше, чем у испытуемых с дезадаптацией 60% (6 человека), чем у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию 56% (5 человек). По 50% (4 человека) имеют низкий уровень мотивационной потребности в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, потребности формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их, потребности во влиятельности и власти. Средние показатели не преобладают по всем факторам.

У инженерно-технических работников с адаптацией по внешнему критерию У 67% (6 человек) имеют высокий уровень потребности формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, что больше, чем у испытуемых с дезадаптацией 50% (5 человек), чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 46% (6 человек), чем с адаптацией по внутреннему критерию 20% (1 человек), чем у испытуемых с системным типом адаптации 13% (1 человек).

По 56% (5 человек) имеют потребности быть креативным и совершенствоваться, расти и развиваться как личность, что больше, чем у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию 80% (4 человека), больше, чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 8% (8 человек), чем у испытуемых с дезадаптацией 0%. По 44% (4 человека) – потребности в хороших условиях работы, в четком структурировании работы, во влиятельности и власти. У 67% (6 человек) показали низкий уровень потребности в завоевании признания со стороны других людей, это выше, чем у испытуемых с дезадаптацией 50% (5 человек), чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 30% (4 человека), чем у системного типа адаптации 25% (2 человека), чем у тех, кто имеет адаптацию по внутреннему критерию 20% (1 человек).

У 56% (5 человека) в разнообразии, переменах и стимуляции, что выше, чем у тех, кто имеет адаптацию по внутреннему критерию 40% (2 человека). У 44% (4 человека) во влиятельности и власти, что выше, чем у испытуемых адаптацией по внутреннему критерию 60% (3 человека), чем у тех, кто имеет дезадаптацию 70% (7 человек), чем у тех, кто относится к системному типу адаптации 50% (4 человека). Средние показатели преобладают по показателю потребность в социальных контактах – 67% (6 человек).

У инженерно-технических работников с адаптацией по внутреннему критерию по 80% (4 человека) тех, кто имеет высокий уровень потребности быть креативным, совершенствоваться, расти и развиваться как личность, что больше, чем у тех, кто относится к адаптации по внешнему критерию 56% (5 человек), чем у испытуемых с дезадаптацией 0%, чем у испытуемых с промежуточным типом адаптации 8% (1 человек), чем у тех, кто имеет системный тип адаптации 38% (3 человека). По 60% (3 человека) тех, у кого есть потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, в хороших условиях работы, в четком ее структурировании, в разнообразии, переменах и стимуляции, в ощущении востребованности и в интересной работе, что выше, чем у тех, кто имеет адаптацию по внешнему критерию 33% (3 человека), чем у тех, кто имеет дезадаптацию 90% (9 человек), чем у тех, кто относится к промежуточному типу адаптации 77% (10 человек), чем у тех, кто имеет системный тип адаптации 63% (5 человек).

100% (5 человека) не имеют потребности ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их, что больше, чем у тех, кто имеет адаптацию по внешнему критерию 33% (3 человека), дезадаптацию 10% (1 человек), промежуточный тип адаптации 85% (11 человек), кто относится к

системному типу адаптации 50% (4 человека). По 60% (3 человека) не имеют потребности в социальных контактах и во влиятельности и власти, что выше, чем у тех, кто имеет адаптацию по внешнему критерию 22% (2 человека), чем у испытуемых с дезадаптацией 70% (7 человек), с системным типом адаптации 75% (6 человек). У 40% (2 человека) не нуждаются в разнообразии, переменах и стимуляции. Средние показатели преобладают по фактору потребность в завоевании признания со стороны других людей – 60% (3 человека).

У инженерно-технических работников с промежуточным типом адаптации 100% (13 человек) имеют высокий уровень потребности в хороших условиях работы, что выше, чем у тех, кто имеет дезадаптацию 90% (9 человека), у кого системная адаптация 63% (5 человек), у кого адаптация по внешнему критерию 44% (4 человека), – у кого адаптация по внутреннему критерию 60% (3 человека). У 85% (11 человек) в четком структурировании работы, что выше, чем у тех, кто имеет адаптацию по внутреннему критерию 60% (3 человека), кто имеет адаптацию по внешнему критерию 44% (4 человека). У 77% (10 человек) нуждаются в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, это выше, чем у испытуемых, имеющих системный тип адаптации 50% (4 человека), у кого адаптация по внутреннему критерию 60% (3 человека), у кого адаптация по внешнему критерию 33% (3 человека).

54% (7 человек) нуждаются в ощущении востребованности и в интересной работе, что выше, чем у тех, кто имеет дезадаптацию 50% (5 человека), кто имеет системный тип адаптации 38% (3 человека), у кого адаптация по внешнему критерию 22% (2 человека). По 46% (6 человек) потребности формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения и потребности в завоевании признания со стороны других людей, что больше, чем у тех, кто имеет дезадаптацию 30% (3 человека) и адаптацию по внешнему критерию 0%, чем у тех, у кого адаптация по внутреннему критерию 20% (1 человек). У 77% (10 человек) выявлен низкий уровень потребности в социальных контактах, столько же – потребности в совершенствовании, росте и развитии как личности. Это больше, чем у тех, кто имеет адаптацию по внешнему критерию 22% (2 человека), чем у тех, кто имеет адаптацию по внутреннему критерию 60% (3 человека). 85% (11 человек) не нуждаются в потребности ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их, что выше, чем у тех, кого можно отнести к системному типу адаптации 50% (4 человека), у кого адаптация по внешнему критерию 33% (3 человека). 69% (9 человек) имеют низкий уровень потребности в

разнообразии, переменах и стимуляции, что выше, чем у тех, кто имеет системный тип адаптации 63% (5 человек), чем у тех, у кого дезадаптация 60% (6 человека), у кого адаптация по внешнему критерию 56% (5 человек), у кого по внешнему критерию 56% (5 человек), а 62% (8 человек) потребности во власти, чем у тех, у кого системный тип адаптации 50% (8 человек), у кого адаптация по внешнему критерию 44% (8 человек), у кого по внутреннему критерию 60% (8 человек). Средние показатели преобладают по фактору креативность – 61% (8 человек).

Инженерно-технические работники с дезадаптацией показали высокий уровень потребности в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, в хороших условиях работы, в четком структурировании работы – по 90% (9 человек), что больше, чем у тех, у кого промежуточный тип адаптации 77% (10 человек), у кого адаптация по внешнему критерию 45% (4 человека), у кого адаптация по внутреннему критерию 60% (3 человека). По 50% (5 человек) имеют высокий уровень потребности формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения и потребности в ощущении востребованности и в интересной работе, что выше, чем у тех, кто имеет системную адаптацию 13% (1 человека), у тех, кто имеет промежуточный тип адаптации 46% (6 человека), у кого адаптация по внутреннему типу 20% (1 человека).

90% (9 человека) имеют низкий уровень потребности ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их, что больше чем у тех, кто имеет промежуточный тип адаптации 85% (11 человека), чем у тех, у кого системный тип адаптации 50% (4 человека), у кого адаптация по внешнему критерию 33% (3 человека). 80% (8 человека) имеют потребности в совершенствовании, росте и развитии как личности, что выше, чем у тех, кто относится к адаптации по внутреннему критерию 20% (1 человека), на 33% (3 человека) по внешнему, кто относится к системному типу адаптации 25% (2 человека).

По 70% (7 человека) показали низкий уровень потребности в социальных контактах и во влиятельности и власти, что больше, чем у тех, у кого адаптация по внутреннему типу 60% (3 человека), ниже тех, у кого адаптация по внешнему типу 22% (2 человека). У 60% (6 человека) не нуждаются в разнообразии, переменах и стимуляции, что больше, чем у тех, у кого адаптация по внутреннему типу 40% (2 человека), а 50% (5 человека) в завоевании признания со стороны других людей, что больше, чем у тех, кто имеет системную адаптацию 25% (2 человека), чем у тех, у кого промежуточный тип адаптации 30% (4 человека), адаптация по внутреннему

критерию 20% (1 человека). Средние показатели не преобладают по всем факторам.

Сравнительный анализ по факторам показывает, что потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении выше всех у испытуемых с дезадаптацией 90% (9 человека), на 13% ниже – с промежуточным типом адаптации – 77% (10 человека), на 30% ниже у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию - 60% (3 человека). 50% (4 человека) по данному фактору у испытуемых с системным типом адаптации. Самый низкий результат так же у испытуемых с системным типом адаптации.

Потребность в хороших условиях работы выше всех у испытуемых с промежуточным типом адаптации – 100% (13 человека), на 10% ниже – с дезадаптацией - 90% (9 человека), на 37% ниже у испытуемых с системной адаптацией - 63% (5 человека), на 40% ниже у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию – 60% (3 человека). 44% (4 человека) по данному фактору у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию.

Потребность в четком структурировании работы выше всех у испытуемых с системной адаптацией – 100% (8 человека). На 10% ниже у испытуемых с дезадаптацией - 90% (9 человека), на 15% ниже у испытуемых с промежуточным типом адаптации – 85% (11 человека), на 40% - с адаптацией по внутреннему критерию – 60% (3 человека). 44% (4 человека) по данному фактору у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию.

Потребность в социальных контактах ниже всех у испытуемых с промежуточным типом адаптации 77% (10 человека). На 2% выше у испытуемых с системной адаптацией 75% (6 человека). На 7% выше у испытуемых с дезадаптацией – 70% (7 человека), на 17% выше у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию – 60% (3 человека).

Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения более всего проявилась у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию – 67% (6 человека), на 10% меньше у испытуемых с дезадаптацией – 50% (5 человека), 21% меньше у испытуемых с промежуточной адаптацией – 46% (6 человека). Испытуемые с системной адаптацией имеют самый низкий результат.

Потребность в завоевании признания со стороны других людей выше всех у испытуемых с системным типом адаптации – 50% (4 человека), на 16% меньше у испытуемых с промежуточным типом адаптации – 46% (6 человека).



У испытуемых с адаптацией по внешнему критерию самый низкий результат на 17% выше у испытуемых с дезадаптацией – 50% (5 человека).

Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их имеют на уровне ниже других испытуемые с адаптацией по внутреннему критерию – 100% (5 человека), на 10% выше у испытуемых с дезадаптацией – 90% (9 человека). На 25% выше у испытуемых с промежуточным типом адаптации – 85% (11 человека), на 50% у испытуемых с системным типом – 50% (4 человека).

Потребность во влиятельности и власти выше всех у испытуемых с адаптацией по внешнему критерию – 44% (4 человека). Самый низкий результат у испытуемых с дезадаптацией – 70% (7 человека). На 8% выше у испытуемых с промежуточной адаптацией – 62% (8 человека), на 10% выше у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию - 60% (3 человека) на 20% выше у испытуемых с системной адаптацией – 50% (4 человека).

Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции выше всех у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию – 60% (3 человека). Самый низкий результат у испытуемых с промежуточной адаптацией – 69% (9 человека). На 6% выше у тех, кто имеет системную адаптацию – 63% (5 человека). Далее следуют с адаптацией по внешнему критерию – 56% (5 человека) и адаптацией по внутреннему критерию – 40% (2 человека).

Потребность быть креативным выше всех у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию – 80% (4 человека). На 17% меньше у испытуемых с системной адаптацией – 63% (5 человека), на 24% - с адаптацией по внешнему критерию – 56% (5 человека).

Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности более других проявляется у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию – 80% (4 человека). На 24% - с адаптацией по внешнему критерию – 56% (5 человека). У испытуемых с промежуточной адаптацией самый низкий уровень.

Потребность в ощущении востребованности и в интересной работе выше всех у испытуемых с адаптацией по внутреннему критерию – 60% (3 человека). На 6% ниже у испытуемых с промежуточным типом адаптации – 54% (7 человека), на 10% ниже у испытуемых с дезадаптацией – 50% (5 человека).

Из вышесказанного следуют выводы об особенностях мотивационных потребностей инженерно-технических работников с разным типом адаптации.

Для инженерно-технических работников с системным типом адаптации важно общественное признание, продвижение по службе, поддержание

долгосрочных стабильных взаимоотношений, хорошие условия работы и четкость ее структурирования, признание со стороны других людей и креативность, менее - материальное вознаграждение, социальные контакты.

Для испытуемых с адаптацией по внешнему критерию важно удовлетворить потребности в долгосрочных стабильных взаимоотношениях, во влиятельности и власти, быть креативными, развиваться как личности. Низкий уровень потребности в завоевании признания со стороны других людей, ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их.

Для работников с адаптацией по внутреннему критерию важно, чтобы работа приносила финансы, была интересна, разнообразна, целесообразна и важна, но не ответственность работы. У них высоки потребности в разнообразии, креативности, в совершенствовании как личности, в ощущении востребованности и в интересной работе; низкие потребности в сложных целях, влиянии и власти.

Для работников с промежуточным типом адаптации важно удовлетворение финансовых мотивов, сотрудничество в коллективе, достижение личного успеха; не значима для них ответственность работы. Они хотят иметь хорошую заработную плату, комфортные условия, структурированную интересную работу, признание со стороны людей, чувствовать свою востребованность. Не важны для них потребности в социальных контактах, в разнообразии, в совершенствовании, в сложных целях.

Для инженерно-технических работников с дезадаптацией в большей степени важна карьера, возможности продвижения по службе, менее интересует ответственность работы. Для них значимы высокая заработная плата и материальное вознаграждение, комфортность условий и четкость в структурировании работы, общественное признание; не отличаются стремлением к влиятельности и власти, социальным контактам, сложным целям, разнообразию в работе, самосовершенствовании, признании людей.

У всех типов адаптации преобладает низкий уровень по фактору ответственности работы, не важны общественное признание, личный успех и отношения с руководством. Так же у всех типов преобладает потребность в высокой заработной плате, в комфортных условиях, в четком структурировании работы. Нет потребности в достижении сложных целей, разнообразии и переменах в работе, креативности, проявлении власти.

Статистически значимые различия представлены в таблице 23.

*Таблица 23 - Различия степени выраженности системной адаптации с мотивационными потребностями и проявлениями адаптивных стратегий инженерно-технического персонала (в баллах)*

<i>Название методики</i>	<i>Наименование шкалы</i>	<i>Сравниваемые группы</i>	<i>Средний ранг</i>	<i>U Манна-Уитни</i>	<i>Уровень значимости p</i>		
«Мотивационный тест Герцберга»	достижение личного успеха	системная	5,50	10,500	0,040		
		внешняя	10,19				
		сотрудничества	системная	5,93	13,500	0,035	
			дезадаптация	11,15			
			общественное признание	системная	6,14	15,000	0,015
				промежуточ.	12,85		
	общественное признание	системная	10,86	8,000	0,020		
		внешняя	5,50				
	«Мотивационный профиль личности»	потребность в креативности	системная	12,93	7,500	0,007	
			дезадаптация	6,25			
потребность в самосоверш. личности		системная	12,93	7,500	0,007		
		дезадаптация	6,25				

Анализ данных таблицы 23 показывает, что у инженеров с системной адаптацией выше потребности в уважении, почитании, чем у людей с внутренней, внутренней, неопределенной адаптацией и дезадаптированных людей.

Люди с системной адаптацией больше направлены на сотрудничество ( $U = 8,000$  при  $p = 0,020$ ), меньше мотивированы на достижение личного успеха ( $U = 10,500$  при  $p = 0,040$ ), чем люди, адаптирующиеся по внешнему критерию. Эти люди легко находят общий язык со всеми, но меньше проявляют интерес к личностному росту, самовыражению, чем люди, адаптирующиеся по внешнему критерию.

Люди с системной адаптацией стремятся к общественному признанию ( $U = 5,000$  при  $p = 0,040$ ), чем люди с адаптацией по внутреннему критерию. Они больше направлены на выполнение общественно полезной и одобряемой работы, чем люди, адаптирующиеся по внутреннему критерию.

У людей с системной адаптацией больше потребность в креативности ( $U = 7,500$  при  $p = 0,007$ ), самосовершенствовании ( $U = 7,500$  при  $p = 0,007$ ), меньше мотивированы на достижение личного успеха ( $U = 13,500$  при  $p =$

0,035), чем у людей дезадаптированных. Они больше направлены на проявление своего потенциала, независимости, творческого подхода к решению задач и меньше мотивированы на планирование сложных, недостижимых рубежей.

Людей с системной адаптацией меньше мотивированы на достижение личного успеха ( $U = 15,000$  при  $p = 0,015$ ), чем люди с промежуточным типом адаптации. Они меньше направлены на реализацию своих способностей, своего потенциала, творческого, креативного подхода в решении поставленных задач руководством.

Различия степени выраженности адаптации по внешнему критерию с мотивационными потребностями инженерно-технического персонала. Статистически значимые различия представлены в таблице 24.

*Таблица 24 - Различия степени выраженности внешней адаптации с мотивационными потребностями инженерно-технического персонала (в баллах)*

Название методики	Наименование шкалы	Сравниваемые группы	Средний ранг	U Манна-Уитни	Уровень значимости p
Мотивационный тест Герцберга	Сотрудничество	внешняя	13,65	17,500	0,012
		промежуточ	6,69		
		внешняя	12,40	11,000	0,010
		дезадаптация	5,88		
		внешняя	10,30	3,500	0,016
		внутренняя	4,94		
	Карьера, продвижение по службе	внешняя	12,25	18,000	0,050
		дезадаптация	7,30		
Мотивационный профиль личности	Потребность в комфорте	внешняя	6,19	13,500	0,018
		дезадаптация	12,15		
	Потребность во власти	внешняя	12,38	17,000	0,041
		дезадаптация	7,20		
		внешняя	9,00	4,000	0,019
		внутренняя	3,80		

Анализ данных таблицы 24 показывает, что у инженеров с внешней адаптацией меньше потребность в принадлежности (достижение личного успеха, потребность во власти, мотивация к сотрудничеству), чем у людей с внутренней, промежуточной адаптацией и дезадаптированных.

Люди с адаптацией по внешнему критерию больше мотивированы в карьерном росте ( $U = 18,000$  при  $p = 0,050$ ), больше потребность во власти ( $U = 17,000$  при  $p = 0,041$ ) и меньше мотивированы на сотрудничество ( $U = 11,000$  при  $p = 0,010$ ), комфортные условия ( $U = 13,500$  при  $p = 0,018$ ), чем люди дезадаптированные.

Они больше заинтересованы в материальном вознаграждении, конкуренции, влиятельности, манипуляции, давлении на партнера для достижения удовлетворенности, реже проявляют доброжелательность во взаимоотношении, меньше используют потребность в комфортных условиях, чем дезадаптированные люди.

Люди с адаптацией по внешнему критерию выше потребность во власти ( $U = 4,000$  при  $p = 0,019$ ), ниже мотивированы в сотрудничестве ( $U = 3,500$  при  $p = 0,016$ ), чем люди, адаптирующиеся по внутреннему критерию.

Они избегают взаимодействия в коллективе, больше направлены на конкуренцию, используют манипуляции, чем люди с внутренней адаптацией.

Люди, адаптирующиеся по внешнему критерию, ниже мотивированы в сотрудничестве ( $U = 17,500$  при  $p = 0,012$ ), чем люди с неопределенной адаптацией.

Они настороженно контактируют с новичками и незнакомыми людьми, чем люди с неопределенной адаптацией.

Различия степени выраженности адаптации по внутреннему критерию с мотивационными потребностями инженерно-технических работников. Статистически значимые различия представлены в таблице 25.

*Таблица 25 - Различия степени выраженности внутренняя адаптации с мотивационными потребностями инженерно-технических работников (в баллах)*

<i>Название методики</i>	<i>Наименование шкалы</i>	<i>Сравниваемые группы</i>	<i>Средний ранг</i>	<i>U Манна-Уитни</i>	<i>Уровень значимости p</i>
Мотивационный тест Герцберга	Достижение личного успеха	внутренняя	4,70	8,500	0,017
		промежуточ.	11,35		
Мотивационный профиль личности	Потребность в креативности	внутренняя	11,80	6,000	0,020
		дезорганизац.	6,10		
	Потребность в самосоверш. личности	внутренняя	11,80	6,000	0,020
		дезорганизац.	6,10		

Анализ данных таблицы 25 показывает, что у инженеров с внутренней адаптацией выше социальные потребности, чем у дезадаптированных работников.

Люди с адаптацией по внутреннему критерию меньше мотивированы на достижение личных успехов ( $U = 8,500$  при  $p = 0,017$ ), чем люди с неопределенной адаптацией. Они меньше направлены на самореализацию, чем люди с промежуточной адаптацией.

Инженеры с адаптацией по внутреннему критерию больше потребности в креативности ( $U = 6,000$  при  $p = 0,020$ ) и самосовершенствовании ( $U = 6,000$  при  $p = 0,020$ ), чем люди дезадаптированные. Они стремятся к самосовершенствованию, самостоятельности, независимости, проявлению своего потенциала, через творчество и креативные решения.

Различия степени выраженности дезадаптации с мотивационными потребностями инженерно-технических работников. Статистически значимые различия представлены в таблице 26.

*Таблица 26 - Различия степени выраженности дезадаптации с мотивационными потребностями инженерно-технических работников*

<i>Название методики</i>	<i>Наименование шкалы</i>	<i>Сравниваемые группы</i>	<i>Средний ранг</i>	<i>U Манна-Уитни</i>	<i>Уровень значимости, p</i>
Мотивационный профиль личности	Потребности ставить сложные цели	дезорганизац.	8,85	33,500	0,050
		неопределен.	14,42		

Анализ данных таблицы 26 показывает, что у дезадаптированных инженеров ниже инструментальные потребности, чем у людей с неопределенным типом адаптации.

Дезадаптированные люди избегают решения сложных задач ( $U = 33,500$  при  $p = 0,041$ ), чем люди с неопределенной адаптацией. Эти люди избегают решения сложных задач, требующие затрату внутренних ресурсов.

Таким образом, у работников с системной адаптацией стремятся к сотрудничеству, открыты для общения, новых контактов, у них меньше выражена мотивация к самореализации, достижению личного успеха, чем у работников с внешней адаптацией. Они стремятся к общественному признанию, выполняют общественно полезную, одобряемую работу чем сотрудники с внутренней адаптацией. Они больше направлены на самосовершенствование, развитие и проявления творчества, креативности в

решении задач, чем сотрудники с дезадаптацией. Они меньше направлены на достижение личных успехов, самореализации своего потенциала, чем работники с неопределенной адаптацией и с дезадаптацией.

У сотрудников с внешней адаптацией выше потребность в продвижении по карьерной лестнице, покорении новых профессиональных рубежей, проявления конкуренции, давления на коллег с целью получения желаемого результата и ниже потребность в комфортных условиях труда, чем у сотрудников с дезадаптацией. Они меньше сотрудничают и насторожено относятся к новым контактам, чем сотрудники с неопределенной адаптацией и меньше проявляют влияние, напористость, сотрудничество, общительность чем работники с внутренней адаптацией.

У сотрудников с внутренней адаптацией выше потребность в проявлении креативности, творчестве, самосовершенствовании, развитии себя как личность чем сотрудники дезадаптированные, и ниже потребность в достижении личных успехов, чем сотрудники с неопределенной адаптацией.

У сотрудников с дезадаптацией выше потребность в комфортных условиях труда, общении и сотрудничестве с коллегами и ниже потребность во влиятельности, давлении на партнера, манипуляции, конкуренции, чем у сотрудников с внешней адаптацией. Они чаще проявляют упорство в достижении личных успехов и ниже направлены на проявления креативность, творческого подхода, самосовершенствовании, чем сотрудники с системной адаптацией. Они избегают постановки и решения сложных задач, дерзких, недостижимых рубежей чем сотрудники с неопределенной адаптацией и меньше проявляют креативность и стремление к самосовершенствованию чем работники с внутренней адаптацией.

У сотрудников с неопределенной адаптацией выше потребность в достижении личных успехов, чем сотрудники с системной и внутренней адаптацией. У них больше выражена афелляция, они легки на подъем в общении по сравнению с работниками с внешней адаптацией и у них больше потребность в постановке сложных целей по сравнению с неадаптированными работниками.

У сотрудников с промежуточной адаптацией различий, в проявлении мотивационных потребностей не выявлено.

## **4 ФОРМИРОВАНИЕ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК РЕАЛИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА**

### **4.1 Документационное обеспечение, как условие внешней мотивации**

Документационное обеспечение системы управления персоналом относится к организации труда персонала на предприятии, достаточно большую часть в нем занимают документы, связанные прямо или косвенно с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в организации.

Система документации по мотивации и стимулированию персонала, которая разрабатывается на предприятии, оформлена обычно в виде локальных регламентирующих положений и нормативных актов. Рассмотрим основные внутриорганизационные регламенты и нормативные документы, которые определенным образом отражают подсистему мотивации и стимулирования труда, ее различные составляющие. К основным регламентам и нормативным актам можно отнести следующие документы: «Правила внутреннего трудового распорядка», «Штатное расписание», «Трудовой договор», «Коллективный договор», «Положение об оплате труда», «Положение о мотивации персонала», «Должностная инструкция» и другие разработки [31,100].

#### **1. Правила внутреннего трудового распорядка.**

Правила внутреннего трудового распорядка – регламентированный документ в виде нормативного акта, разработанный в соответствии с положениями ТК РФ и уставом предприятия. Он является одним из самых важных документов в организации. Этот документ обязана иметь любая компания. В нем регламентируется порядок приема и увольнения сотрудников предприятия, также меры взыскания и поощрения работников и администрации, другие вопросы. Ознакомиться с данным нормативным актом обязаны все сотрудники под подпись или расписку.

Правила внутреннего распорядка не должны противоречить действующим законам государства, Конституции РФ, трудовому законодательству, территориальным и региональным соглашениям, уставу организации, коллективному договору. Этот документ разрабатывается для совершенствования условий труда работников предприятия, но никогда для



ухудшения. При нарушении вышеизложенных правил, на работодателя может быть возложена административная ответственность.

## 2. Штатное расписание.

Штатное расписание- это документ, в котором закреплена должностная и численный состав персонала, и рассчитан фонд заработной платы организации. Форма документа унифицирована, оформляется на специальном бланке. На документе обязательно должны быть реквизиты организации.

На основании штатного расписания, как правило, рассчитывается фонд оплаты труда персонала.

## 3. Трудовой договор.

Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

## 4. Коллективный договор.

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (по определению статьи 40 ТК РФ). Коллективный договор на предприятии заключают работодатель и профсоюз работников или полномочные представители работников, если работники не объединились в профсоюз.

В коллективный договор должны и могут включаться взаимные обязательства сторон по следующим вопросам:

- форма, система и размер заработной платы труда работника, денежные вознаграждения, пособия, компенсация, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определённых коллективным договором;
- условия высвобождения работников;
- обучение и переобучение работников организации;

- продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков;
- улучшение условий и охраны труда молодёжи, женщин и других работников;
- добровольное и обязательное медицинское страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- охрана здоровья работников на производстве; льготы для работников, совмещающих работу с обучением,
- другие, отражающие специфику труда факторы.

#### 5. Должностная инструкция.

Должностная инструкция- это основной организационно-правовой документ, определяющий задачи, функции, основные обязанности и ответственность сотрудников, при осуществлении им служебной деятельности согласно занимаемой должности.

Должностная инструкция, должна составляться по каждой штатной должности, носить обезличенный характер, объявляться под расписку при заключении контракта, при перемещении на другую должность, при временном исполнении обязанности по должности

#### 6. Положение об оплате труда.

Положение об оплате труда – локальный нормативный документ (акт), утверждаемый руководителем организации. Основная цель данного документа представить применяемые в организации механизмы расчета и выплаты заработной платы. Достаточно часто в этом положении указываются не только правила расчета и выплаты заработной платы, но и система премирования, применяемая в организации.

Положение об оплате труда, как правило, включает в себя оплату труда штатных работников, оплату производственной деятельности, оплату предпринимательской деятельности, ограничения, начисления и порядок выдачи ЗП, оплату социального пакета, премирование работников [29].

Следует заметить, что, положение об оплате труда не является обязательным документом организации: большая часть его норм уже включены в правила внутреннего трудового распорядка, или в коллективный договор, или в трудовой договор.

#### 7. Положение о мотивации труда персонала.

Положение о мотивации персонала – это локальный акт, который разрабатывает работодатель. Положение о системе мотивации труда

персонала включает в себя виды материального и нематериального стимулирования труда персонала организации.

#### 8. Положение о материальной мотивации.

Положение о материальной мотивации – это локальный документ организации не является обязательным. В нем отражена система материального стимулирования труда в денежной и не денежной формах.

Денежная форма: зарплата; различные премии; дивиденды сотрудникам при распределении прибыли компании; доплаты, надбавки, компенсации, возможность получить ссуду или льготный кредит и другие.

Не денежная форма мотивации труда персонала: медобслуживание, профессиональное страхование, получение путёвок для оздоровления; организованное питание; компенсация части расходов работника, например, транспортных, на услуги связи, аренду жилья, переезд и прочее; качественная организация труда; улучшение условий труда и другие.

9. Положение о нематериальной мотивации, также является локальным, необязательным документом.

Под нематериальным стимулированием понимается поощрение работников без использования больших денежных ресурсов.

Именно этот вид мотивации в последнее время стал более востребован и эффективен. Для многих людей важны такие виды мотивации, как карьерный рост, комфорт на рабочем месте, дружелюбная атмосфера внутри коллектива. Если компания заинтересована в своих сотрудниках, они ответят тем же. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности поможет работникам более уверенно себя чувствовать в организации, а также повысит уровень лояльности.

Среди перечисленных документов особое внимание требуют те, которые относятся к материальному стимулированию труда персонала, поскольку в отличие от других положений и актов эти документы отражают прямое материальное (денежное) вознаграждение за труд, а не косвенное (опосредованное) отношение к процессу мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.

#### 10. Другие дополнительные «опосредованные» документы (таблица 27).

*Таблица 27 - Дополнительные документы системы  
мотивации на предприятии*

<i>№ п.п.</i>	<i>Наименование документа</i>	<i>Сущность документа</i>
1	Положение о материальной помощи	Условие получения корпоративной пенсии
2	Положение о поощрении сотрудников	Условия награждения сотрудников (благодарности, грамоты и др.)
3	Приложение к «положению»	Матрица премирования (в виде таблицы)
4	Меню льгот по принципу «кафетерия»	В виде определенных предложений для выбора сотрудниками
5	Положение о льготах сотрудникам, приверженным ЗОЖ	Поощрение сотрудников: спортсменов, организаторов, волонтеров и др.
6	Положение о присвоении «Лучший работник года»	Условия и требования к присвоению звания, описание номинаций и др.
7	Положение о социальной защите сотрудников	Организация и ответственность за условия социальной защищенности персонала предприятия
8	Положение о транспортных льготах для работников	О праве пользования служебными автомобилями и другими льготами, связанными с доставкой сотрудников предприятия на работу и др.
9	Социальная программа предприятия	Разработка и предоставление социальных льгот в зависимости от различных факторов
10	Стратегическая карта	Ориентация на достижение стратегических целей предприятия через мотивацию персонала
11	Благодарственное письмо	Разработка и примеры бланков для благодарственных писем сотрудникам
12	Анкета для анализа потребностей персонала и мотивационных факторов	Перечень вопросов для статистики и анализа системы мотивации труда в организации

Представленные в таблице 27 документы могут являться самостоятельными локальными документами предприятия, так и дополнительными к какому-либо положению о мотивации и стимулировании или другим регламентам предприятия. Система материального стимулирования может быть описана в едином внутрифирменном документе.

«Положение об оплате труда - это один из внутренних документов работодателя. Он необходим не только для описания применяемой системы расчета и вознаграждения за труд, но и для закрепления в организации система материального стимулирования и поощрения работников. Обойтись без

такого документа можно только в одном случае - если все условия оплаты труда описаны в трудовых договорах с работниками или в коллективном договоре либо все работники фирмы трудятся в условиях, исключающих какие-либо отклонения от обычных (не работают сверхурочно, в ночное и праздничное время). В этом случае можно отдельное положение не оформлять. В законодательстве нашей страны отсутствует безусловное требование о разработке и применении положения об оплате труда для каждого работодателя. Не установлены и какие-либо требования к форме, виду и содержанию этого документа» [69].

Сточки зрения специалистов по мотивации и руководителей компаний совершенная система документации по мотивации и стимулированию персонала должна иметь следующие преимущества:

- повышать привлекательность организации;
- иметь понятные правила формирования зарплаты, что делают персонал более заинтересованным и лояльным к предприятию;
- материальная мотивация персонала должна быть гибкой и стать действенным инструментом управления персоналом;
- при разработке системы мотивации и стимулирования должны использоваться понятные критерии оценки сотрудников, ориентированные на достижение личных целей и целей организации;
- снижение числа социальных конфликтов, связанных с неудовлетворенностью системой оплаты труда и другие [31, 100].

Регламентация процесса мотивации означает установление определенных правил, инструкций, нормативов, которые основаны на объективных закономерностях и возможностях развития и совершенствования всей системы управления персоналом, в которой важнейшую составляющую (подсистему) играет направление мотивации и стимулирования персонала организации.

Мотивация персонала в организации регламентирована Трудовым кодексом РФ, а именно следующими статьями:

Раздел VI. Оплата и нормирование труда

Глава 20. Общие положения

Статья 129. Основные понятия и определения

Статья 130. Основные государственные гарантии по оплате труда работников

Глава 21. Заработная плата

Статья 133. Установление минимального размера оплаты труда

Статья 133.1. Установление размера минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации

Статья 134. Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы

Статья 137. Ограничение удержаний из заработной платы

Статья 138. Ограничение размера удержаний из заработной платы

Статья 144. Системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений

Статья 152. Оплата сверхурочной работы

Статья 153. Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни

Статья 162. Введение, замена и пересмотр норм труда

Раздел VIII. Трудовой распорядок. Дисциплина труда

Статья 191. Поощрения за труд

Раздел IX. Квалификация работника, профессиональный стандарт, подготовка и дополнительное профессиональное образование работников

Статья 195.1. Понятия квалификации работника, профессионального стандарта

Статья 196. Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации

Статья 197. Право работников на подготовку и дополнительное профессиональное образование, на прохождение независимой оценки квалификации.

#### **4.2 Диагностика мотивации персонала, как реализация подготовительного этапа формирования**

Балашов Ю., Коваль Г. указывают, что важнейшим элементом эффективного управления является диагностика системы мотивации и стимулирования труда персонала. Необходимость диагностики определяется прежде всего тем, что каждая организация использует методы и технологии мотивации и стимулирования работников, учитывающие не только ее особенности и специфику, но и качество внешней среды, включая постоянные изменения на рынке труда. Поэтому необходимо разработать гибкие и адаптивные к сложившейся ситуации ключевые показатели деятельности

персонала, с помощью которых оценивается качество выполнения работы; положение о системе мотивации и пакет документов, формирующих материальное и нематериальное стимулирование работников; критерии определения индивидуальных и общих результатов работы подразделений и организации в целом. Модель мотивации и стимулирования позволяет оптимизировать расходы на персонал и становится неотъемлемой частью целостной системы управления человеческими ресурсами организации.

Функция контроля (диагностики. - авт.) - такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Вот что написано в мудрой китайской книге «И Цзин» («Книге перемен») еще три тысячи лет назад, задолго до того, как возникли первые идеи науки управления: «Когда умный человек видит, почему он добился успеха, он делает так снова. Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их». Одна из важнейших причин необходимости контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации» [8].

Специалисты кадровых служб должны быть высокопрофессиональными для определения цели и задач диагностики действующей системы мотивации, поскольку этот процесс сам по себе и по сущности, и по содержанию является чрезвычайно сложным методологически.

Потребность в данной процедуре чаще всего связана либо с коррекцией деятельности по управлению персоналом организации, либо с решением каких-то конкретных проблем, например, с профессиональным развитием работников, условиями их труда, текучестью кадров и т.д. От этого зависят критерии эффективности системы мотивации и стимулирования организации и показатели, по которым осуществляется анализ. Большое значение имеет также позиция руководителя, настроенного на сохранение действующей системы мотивации и стимулирования персонала организации или разработку новой. Соответственно в диагностические материалы в качестве важнейших направлений должны быть включены те или иные элементы системы мотивации и стимулирования работников и, что не менее важно, перечень вопросов, которым в настоящее время не следует придавать значение. Кроме того, выявление мнений и обсуждение деятельности организации акцентируют внимание персонала на проблемных зонах организации и формируют установки на необходимость изменений. Если в дальнейшем

выявленные ожидания работников не будут удовлетворены, диагностика потенциально может привести к демотивации их трудового участия [8].

Первый шаг оценки состояния мотивации трудовой деятельности и разработки рекомендаций по построению стратегических приоритетов развития системы управления мотивацией и стимулированием труда специалистов и руководителей состоит в формировании модели диагностики системы мотивации и стимулирования персонала организации. Выбирая инструментарий и методики, с помощью которых обеспечивается объективная оценка групповой мотивации, важно учитывать факторы, повышающие удовлетворенность персонала результатами своей деятельности, поскольку трудовые мотивы работников разнообразны и во многом зависят от жизненного цикла. Таким образом, на основе разработанной модели диагностики в организации должна быть получена информация, позволяющая решить три задачи.

Во-первых, обеспечить оптимальное сочетание взаимных ожиданий - ожиданий организации от работников и ожиданий работников от организации. В первом случае речь идет о способности персонала к достижению результатов, которые необходимы организации, а во втором - о запросах и потребностях работников, реализация которых должна быть им обязательно гарантирована организацией.

Во-вторых, определить возможные модификации трудового поведения персонала. Параметрами прогнозирования выступают характеристики значимых элементов трудового потенциала сотрудников - профессионально-квалификационного, психофизиологического и личностного. Оценивая динамику их развития, можно реально выявить поле организационного стимулирования трудовой деятельности персонала, воздействие на которое обеспечивает совпадение интересов работников и организации. Система организационного стимулирования труда в качестве инструмента управления предопределяет зависимость повышения удовлетворенности работника статусно-ролевым положением, ее принадлежности к организации от степени актуализации индивидуальных потребностей, что обуславливает творческое выполнение работником своих функций в соответствии со стратегией организации.

В-третьих, на основе диагностики системы мотивации и стимулирования персонала фиксируется объем ресурсов, необходимых для совершенствования действующей модели, включая соотношение затрат на реализацию мероприятий и получаемых результатов [54].



В соответствии с новыми практиками управления человеческими ресурсами модель диагностики системы мотивации и стимулирования персонала организации должна характеризовать такие составляющие данного процесса, как: о формализация социально-трудовых отношений для качественного выполнения работниками стандартов профессиональной деятельности;

- персонифицированный контроль высшего руководства за реализацией стратегии вовлеченности персонала;
- индивидуализация отношений между ключевыми работниками и работодателями;
- обеспечение внутренней мобильности персонала в организации.

Одновременно диагностическая модель должна быть сбалансированной - учитывать приоритеты других направлений кадрового менеджмента (системы отбора и найма персонала, планирования карьеры, профессионального обучения и т.д.) и обеспечивать руководство организации информацией, основанной на унифицированных критериях и достоверных методах. Принципами эффективности диагностической модели являются нацеленность на совершенствование труда работников, тщательная подготовка, конфиденциальность, надежность оценки и предоставление персоналу организации «обратной связи» по результатам диагностики.

Разработка модели диагностики системы мотивации и стимулирования персонала организации осуществляется в три этапа [8].

На первом этапе анализируется информация о цели стратегии организации, специфике стадии ее развития, действующих системах мотивации персонала реальных и потенциальных конкурентов на рынке труда. Обобщение полученных данных позволяет выявить ключевые факторы, предопределяющие эффективность процессов мотивации и стимулирования персонала с учетом особенностей внешней среды организации.

На втором этапе определяются объекты и субъекты оценки внутренней среды; источники, на которых она будет основываться; способы проведения, процедуры, критерии и периодичность проведения оценки; степень охвата персонала. Систематизация полученной информации обеспечивает понимание причин низкой результативности действующей системы мотивации и стимулирования персонала и выявление основных направлений ее совершенствования. Принципиальное значение имеет характеристика влияния таких мотивационных факторов, как организационная культура, структура потребностей работников, их представление о критериях эффективности

труда, соответствие ценностных ориентаций организации и занятых и т.д. В итоге анализ управленческой деятельности по мотивации и стимулированию персонала позволяет описать основные источники удовлетворенности работников трудом, положительные и отрицательные факторы групповой мотивации, объективно существующие противоречия между целями бизнеса, целями собственников бизнеса, руководителей и персонала, оценить эффективность деятельности работников, ее направленность на достижение успеха и поставленных целей, количественные и качественные характеристики результативности, индивидуальные характеристики и вклад в общие показатели подразделения и организации в целом.

На третьем этапе определяются технологии, формализующие систему материальной и немонетарной мотивации и стимулирования персонала, и процедуры, обеспечивающие сопровождение внедрения данной системы [25].

При этом персонал должен понимать, что лично ему и организации дает реализация разработанной модели, как проводимые изменения в дальнейшем повлияют на заработную плату или статус тех или иных категорий работников, расстановку приоритетов в профессиональной деятельности и программах личного развития, повышение участия в управлении организацией. Чтобы персонал испытывал постоянный интерес к процессу диагностики, должны использоваться методы оценки, которые, с одной стороны, удовлетворяют таким базовым требованиям, как соответствие целям оценки, соответствие организационной структуре и корпоративной культуре организации, простота и понятность критериев, соответствие характеру деятельности персонала, разнообразие видов заданий, практический характер рекомендаций. С другой стороны, нужно правильно выбрать достаточный набор методов исследования для формирования комплексной оценки системы мотивации и стимулирования труда, поскольку каждый метод имеет свои преимущества и ограничения, а избыточность итоговой информации автоматически затруднит принятие последующих управленческих решений [8].

Для диагностики системы мотивации и стимулирования персонала традиционно используют опросы и специально разработанные опросники, диагностические интервью, психологические тесты, проективные методики. Опросы, интервью, анкеты позволяют оперативно собрать материал для оценки управления мотивацией и стимулированием в организации, но при анализе полученных ответов следует учитывать фактор «социальной желательности» - установки работников соответствовать предъявляемым организацией стандартам организационного поведения. Кроме того,

представленные данные зависят от пола работника, его возраста, профессии, престижа и конкурентоспособности самой организации. Например, у мужчин общий уровень мотивации окажется выше, чем у женщин; молодые специалисты сделают акцент на мотивирующее значение условий труда и возможностей для профессионально-должностного роста; работники, занятые в крупных организациях, оценят социальную обеспеченность и стабильность.

Проективные методики (кейсы, конкретные задания, критический инцидент, деловая или ролевая игра, проективные вопросы) используются, если проводится диагностика уровня действий работников, уровня их воззрений или уровня продуктивности деятельности. При этом процесс оценки становится более сложным и требует серьезных временных и финансовых затрат. Во-первых, они позволяют понять скрытую мотивацию работников, причем зачастую скрытую (неосознанную) и для них самих. Во-вторых, основу таких методик составляет интерпретация или объяснение не собственных действий или потребностей, а оценка участников заданных ситуаций, что значительно ослабляет «желание соответствовать» и повышает объективность оценки. В-третьих, при их использовании реально избежать таких распространенных диагностических ошибок, как стремление никого не обидеть, составление негласного рейтинга, завышение оценок «любимчикам» или опасение зафиксировать недостатки «звезд».

Подготовка аналитического отчета - завершающий этап диагностики системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации. Отчет предоставляется руководству для принятия управленческих решений и, как правило, состоит из 5 разделов. П е р в ы й раздел посвящен рассмотрению ключевых проблем, недостатков и слабых сторон действующей системы мотивации и стимулирования персонала организации [8].

В базовой модели мотивации оцениваются оптимальная оплата труда, соотношение постоянной и переменной частей заработной платы, размер и структура социального пакета, нематериальные стимулы и т.д. Во втором разделе отчета содержатся анализ рынка труда и зарплатных притязаний работников, характеристика переплат и недоплат персоналу организации в разрезе профессий и квалификаций; разрабатываются рекомендации по оптимальной оплате труда. В третьем разделе отчета описываются проблемные вопросы, связанные с управлением мотивационным потенциалом персонала организации, практикой использования штрафов и ее последствиями; дается оценка стимулирующих и демотивирующих воздействий на работников линейными руководителями и высшим

руководством; выявляется соответствие или несоответствие используемых технологий мотивации и стимулирования персонала эффекту, получаемому организацией. Четвертый раздел отчета формируется на основе выводов и рекомендаций по внедрению оптимальной системы мотивации и стимулированию работников организации, обеспечивающей не только их профессиональное самоопределение, но и адекватное вознаграждение ценных для организации специалистов. В пятом разделе отчета дано описание пошаговых действий топ-менеджмента организации по коррекции действующей системы мотивации и стимулирования персонала организации.

Сегодня для диагностики системы мотивации и стимулирования труда используется встроенная диагностика при модели мотивация-стимул в двух вариантах (рисунок 11):



Рисунок - 11 Использование модели мотивация-стимул при двух вариантах политики стимулирования (Балашов Ю., Коваль Г. Мотивация и стимулирование персонала : основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2002. № 7.)

1) формирование и поддержание определенного мотивационного профиля организации, соответствующего реализуемой стратегии развития бизнеса, путем разработки и применения системы стимулирования. В этой

модели система стимулирования должна создавать предельно некомфортные условия для персонала с нежелательным мотивационным типом и создавать благоприятные условия для работников с приемлемым мотивационным типом. В результате произойдет естественный отток персонала с неблагоприятным типом мотивации, взамен которого будет производиться набор нового персонала, имеющего желательную структуру мотивации;

2) оптимизация системы стимулирования под существующий мотивационный профиль организации, что обеспечит конструктивное поведение наличного персонала.

Особенностями использования данной модели является разработка мотивационного профиля организации и строгая приверженность ему начиная с этапа отбора работников. Диагностику актуальности мотивационного профиля организации принято проводить один раз в год.

«Управлять компанией - значит не только владеть информацией о результатах и затратах бизнеса в целом и отдельных подразделений, но также знать обстановку в подразделениях «изнутри». Для этого есть два проверенных инструмента, применение которых может обеспечиваться службой управления персоналом. Во-первых, нужно в обязательном порядке проводить собеседования с уходящими из компании работниками, фиксировать и обобщать результаты таких опросов. Это очень хороший диагностический метод, позволяющий понять истинное положение дел в подразделениях. Во-вторых, существуют хорошие и несложные способы оценки обстановки в подразделениях и степени удовлетворенности сотрудников тем, как они обеспечиваются условиями и ресурсами для эффективной работы. Такие исследования помогают выявить конкретные «болевые точки», требующие первоочередного внимания со стороны руководства компании, в том числе и по вопросам развития и совершенствования мотивации сотрудников» [8].

#### **4.3 Программа мотивации сотрудников посредством внедрение системы KPI и «Кафетерий»**

Цель данной программы – повышение мотивации сотрудников с различным опытом работы.

*Внедрение системы KPI.*

КРІ – это ключевые показатели эффективности. Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять КРІ можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и для конкретных работников. С помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Главное условие работы показателя – возможность его измерения.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Преимущества применения системы КРІ в мотивации персонала:

- 1) *100%-ная ориентация на результат* – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
- 2) *управляемость* – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
- 3) *справедливость* – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;
- 4) *понятность* – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;
- 5) *неизменность* – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую.

Оценка выполнения КРІ происходит в специальных таблицах – «Матрицах КРІ».

Ввод в индивидуальное соглашение по целям «Матрица КРІ» количественных и качественных целей происходит на основании совместного творчества руководителя и его сотрудников. Удобство использования разработки целей и показателей достигается ранее подготовленным набором

возможных критериев оценки данной должности, полностью соответствующим специфике именно определенной компании. Этот возможный перечень критериев называют «Корпоративной библиотекой KPI». После завершения отчетного периода руководители в каждом конкретном случае смогут выбирать те или иные цели.

Методика формирования системы KPI.

1. Определение перечня должностей (позиций) в структуре компании, для которых будет формироваться следующая мотивационная схема (принцип соответствия ключевых показателей эффективности уровню организационной структуры):

А) Уровень «генеральный директор» (владелец бизнеса) – достижение цели первого уровня (план/факт).

Б) Уровень «менеджмент» (руководители подразделений) – достижение целей второго уровня + показатели организации плановой работы (план/факт).

В) Уровень «рядовой персонал» – достижение поставленных целей + выполнение текущих задач (план/факт).

2. Определение KPI для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры.

3. Определение порядка расчета показателей.

4. Определение разброса процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения (Таблица 28):

*Таблица 28 - Процент выполнения показателя и коэффициент*

<i>Процент (уровень) выполнения показателя</i>	<i>Коэффициент</i>	<i>Смысл коэффициента</i>
Менее 50	0	Недопустимо
51–89	0,5	Низкий уровень
90–100	1	Достижение целевого значения (выполнение плана)
101–120	1,2	Лидерство
Более 120	1,5, 2 или 1	Агрессивное лидерство или управление точностью планирования

Данная таблица – образец. Коэффициенты приведены в качестве возможного варианта.

Коэффициент устанавливается в зависимости от того, какая политика существует в компании относительно перевыполнения плана. Коэффициент 1,5 или 2 означает, что сотрудник мотивирован на существенное

перевыполнение плана. Если такой задачи нет, то значение коэффициента = 1 будет служить ограничением для сотрудника – он не будет занижать план, чтобы потом его перевыполнить, так как в этом случае он получит коэффициент, соответствующий выполнению плана в 100%, а не более.

5. Определение формулы расчета переменной части заработной платы и веса того или иного КРІ в переменной части.

6. Оформление документа «Матрица КРІ».

По данной системе отслеживания КРІ предприятия ни один отдел и ни один человек не остается без назначенного показателя. Разрабатывается «Положение о КРІ сотрудников» (включающее «Корпоративную библиотеку КРІ»), формулировки которых настолько точны, что позволяют отследить результативность и оценить вклад каждого.

Мотивационная формула для расчета заработной платы сотрудника имеет вид (3):

$$\text{Заработная плата} = \text{Фиксированная часть (оклад)} + \text{Плановая сумма переменной части} * (\text{Коэффициент КРІ1} * \text{Коэффициент КРІ2} * \text{Коэффициент КРІn}). \quad (3)$$

Разработка «библиотеки КРІ».

*Генеральный директор.*

Введение системы КРІ для оценки деятельности руководящих сотрудников осуществляется в соответствии с целями увеличения прибыли компании и, соответственно, снижения затрат.

КРІ – Сумма *EVA* (Economic Value Added), тыс. руб (4).

Формула расчета:

$$EVA = \text{NOPAT}(\text{adj}) - \text{WACC} \frac{1}{2} \text{CE}(\text{adj}), \quad (4)$$

где: NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) – чистая операционная прибыль после уплаты налогов, скорректированная на величину изменений эквивалентов собственного капитала;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – средневзвешенная стоимость капитала;

CE (Capital Employed) – сумма инвестированного капитала с учетом эквивалентов собственного капитала, этот показатель представляет собой сумму всех активов, относящихся к оперативному управлению объектом оценки, за вычетом краткосрочных операционных обязательств (коммерческих кредитов, задолженностей перед бюджетом и т.п.);



adj (Adjustments) – поправка, учитывающая изменение эквивалентов собственного капитала (существует около 160 поправок, предложенных авторами оригинальной методики расчета *EVA*).

В рамках перспективы *Клиенты* целями являются повышение качества обслуживания и, соответственно, прирост выручки, сокращение затрат и пр.

KPI – Коэффициент роста запланированного оборота, безразмерный (5).

Формула расчета:

$$O_{\text{нп}}/O_{\text{пп}}, \quad (5)$$

где:  $O_{\text{нп}}$  – оборот компании в настоящий период;

$O_{\text{пп}}$  – оборот компании за прошедший период.

Целями использования KPI для являются увеличение объема, увеличение выручки, сохранение темпов роста и пр.

KPI – Выручка на одного клиента компании, тыс. руб (6).

Формула расчета:

$$R/N_{\text{к}}, \quad (6)$$

где: R (Revenue) – выручка;

$N_{\text{к}}$  – количество клиентов.

KPI – Прирост выручки (нетто) к приросту выручки за аналогичный период прошлого года, % (3.5).

Формула расчета:

$$(V/V_{\text{пп}}) \frac{1}{2} 100\%, \quad (7)$$

где: V – выручка (нетто) за отчетный месяц;

$V_{\text{пп}}$  – выручка за аналогичный период прошлого года.

KPI – Доля постоянных клиентов, %. (8)

Формула расчета:

$$(K_{\text{пост}}/K_{\text{общ}}) \frac{1}{2} 100\%, \quad (8)$$

где:  $K_{\text{пост}}$  – количество постоянных клиентов;

$K_{\text{общ}}$  – общее количество клиентов.

KPI – Выполнение плана по валовой прибыли, % (9).

Формула расчета:

$$(GP_{\text{факт}}/GP_{\text{план}}) \frac{1}{2} 100\% = ((R-VC-FC)_{\text{факт}}/(R-VC-FC)_{\text{план}}) \frac{1}{2} 100\%, \quad (9)$$

где: R (Revenue) – выручка;

GP (Gross profit) – валовая прибыль;

VC (Variable Cost) – себестоимость реализации;

FC (Fixed Cost) – постоянные затраты.

KPI – Отклонение фактического роста приёмов от планового, % (10).

Формула расчета:

$$(V_{\text{пр.факт}}/V_{\text{пр.план}}) \cdot 100\% - 100\%, \quad (10)$$

где:  $V_{\text{пр.факт}}$  – фактический объем приёмов;

$V_{\text{пр.план}}$  – запланированный объем приёмов.

KPI – Коэффициент оценки количества утраченных клиентов за период, % (11).

Формула расчета:

$$(N_{\text{ук}}/N_{\text{ок}}) \cdot 100\%, \quad (11)$$

где:  $N_{\text{ук}}$  – количество утраченных клиентов за период;

$N_{\text{ок}}$  – количество общих клиентов.

KPI – Отзывы клиентов, шт.

Формула расчета: Опросник

KPI – Опоздание, шт.

Формула расчета: система 1С предприятие

Администратор

KPI – Доступность телефона, мин.

Формула расчета: Получение ответа в течение 1 мин.

KPI – Время ответа на телефонный звонок, мин.

KPI – Количество записанных клиентов, шт.

KPI – Доля времени, затрачиваемого на оформление потенциального клиента, мин.

KPI – Неточная информация, предоставленная клиентам, шт.

Формула расчета: Отзывы клиентов.

KPI – Отзывы клиентов, шт.

Формула расчета: Опросник.

KPI – Опоздание на работу, безразмерный.

Формула расчета: Система facerpass.

*Бухгалтер*

Целями в данном случае являются сокращение сроков подготовки финансовой отчетности и времени проведения расчетов, уменьшение количества ошибок в платежах и в бухгалтерском учете и пр.

KPI – Срок формирования отчетности, дни.

KPI – Задержка в сроках расчетов, безразмерный (12).

Формула расчета:

$$P_{\text{факт}}/P_{\text{план}}, \quad (12)$$

где:  $P_{\text{факт}}$  – фактическое время выполнения расчетов;

$P_{\text{план}}$  – запланированное время выполнения расчетов.

KPI – Процент просроченных платежей, % (13)

Формула расчета:

$$(N_{\text{нт}}/N_{\text{общ}}) \cdot 100\%, \quad (13)$$

где:  $N_{\text{нт}}$  – общая сумма просроченных платежей;

$N_{\text{общ}}$  – общая сумма неоплаченных счетов.

KPI – Количество некорректных счетов, шт. (14).

Формула расчета:

$$N_{\text{общ.выст}} - N_{\text{верн.выст}}, \quad (14)$$

где:  $N_{\text{общ.выст}}$  – общее количество выставленных счетов;

$N_{\text{верн.выст}}$  – количество верно выставленных счетов.

KPI – Коэффициент отклонения от запланированного времени расчета заработной платы, безразмерный (15).

Формула расчета:

$$T_{\text{затр}}/T_{\text{зан}}, \quad (15)$$

где:  $T_{\text{затр}}$  – фактическое время, затраченное на процесс расчета;

$T_{\text{зан}}$  – время, запланированное на расчет заработной платы.

#### *Алгоритм внедрения KPI*

1. Выбор мнений группы лидеров из числа сотрудников отделов.
2. Проведение предварительной презентации новой системы.
3. Сбор обратной связи, при необходимости корректировка проекта «Положения о внедрении KPI».
4. Согласование и утверждение проекта «Положения...».
5. Проведение общего собрания сотрудников для презентации нового «Положения...», разъяснение сотрудникам цели внедрения нового «Положения...», выгод для компании, выгод для сотрудников, порядка и механизма расчетов, аргументированное доказательство достижимости поставленных целей. Ознакомление с приказом под роспись всех сотрудников.

6. В течение первых 10 дней после презентации снять обратную связь (через структурированное интервью или анкетирование) с сотрудников на предмет понятности, прозрачности новой системы, отношения к ней.

7. По завершении первого месяца действия новой системы премирования провести общее собрание сотрудников для подведения итогов, ответов на вопросы, снятия напряжения.

*Внедрение системы «Кафетерии».*

Система кафетерия позволяет работнику:

- Самому выбирать, какие из дополнительных благ предоставит ему компания.
- Уйти от «уровниловки» в предоставлении льгот.
- Увязать предоставление льгот с индивидуальной результативностью.
- Индивидуализировать мотивацию за счет того, что каждый человек может самостоятельно выбрать наиболее привлекательные для него услуги.

Программа не только мотивирует людей к повышению качества работы, но и стимулирует их к профессиональному росту и личностному развитию (многие выбирают обучение). Выгоды от нее получают обе стороны:

- компания - рост качества работ, своевременно реализованные проекты, успешно выполненные бизнес-задачи;
- сотрудник - услуги, которые максимально полно удовлетворяют его текущие потребности или дополнительный бонус;
- программа хорошо влияет на положительный имидж работодателя.

Система кафетерия состоит из «меню» в котором прописаны список услуг, которые сотрудники могут выбрать.

*Таблица 29 - Примерный перечень услуг в «меню кафетерия»*

<i>Услуги</i>	<i>Выделенная сумма (руб)</i>
Компенсация расходов на посещение курсов повышения квалификации;	15000
Компенсация оплаты процентов по ипотечным кредитам.	15000
Компенсацию расходов на туристические путёвки	15000
Оплата обедов	10000
Компенсация оплаты коммунальных платежей	6000
абонементы в фитнес-клуб	4000
Компенсация расходов за пользование мобильной связью и интернетом	3000
Изучение английского языка	5000

Регулирование лимит средств, которые будут доступны для финансирования программы «кафетерий».

Механизм определения лимитов организован просто и понятно: люди зарабатывают «виртуальные деньги», за которые могут получить дополнительные блага.

Лимиты зависят от итогов годовой оценки - размер «виртуального кошелька» прямо пропорционален оценке деятельности каждого конкретного специалиста. (Насколько специалист справился с поставленными перед ним задачи).

1. Перед сотрудником ставятся задачи по модели SMART.

2. За выполнение задач в установленные сроки он получает поощрение - определенное количество баллов (чем выше качество - тем больше баллов).

3. Баллы зачисляются в «виртуальный кошелек» сотрудника. Собственно, это и есть «виртуальные деньги».

*Таблица 30 - Расчёт услуг системы кафетерия*

<i>Уровень выполнения задач</i>	<i>Количество баллов</i>	<i>Предлагаемая сумма (руб)</i>
101 и более %	100	18000
90-100%	80	13000
51-89%	60	9000
менее 50%	0	0

4. «Кошелек» должен быть доступен на внутреннем сайте (интранет), где каждый сотрудник имеет свой «личный кабинет». Здесь человек может выбрать интересующие его услуги (распределить набранные баллы по пунктам «меню») и тем самым конвертировать «виртуальные деньги» в реальные дензнаки / блага.

Чем успешнее и эффективнее работает сотрудник, тем больше баллов в свой виртуальный «кошелек» получит и, соответственно, «оплатит» больше услуг. Важно отметить, что проявить себя в работе может любой сотрудник - вне зависимости от занимаемой должности, грейда или стажа работы в компании. В результате доступный для него лимит услуг может оказаться даже выше, чем у его руководителя.

1. Проведение корпоративных мероприятий с участием сотрудников клиники и член их семей. Например, день рождения компании. На этих мероприятиях осуществлять торжественное вручение благодарственных писем и почётных грамот сотрудникам за достижения в работе и за выслугу лет. Ведение доска почёта.

Эти мероприятия будут помогать сотрудникам понимать, что они значимы для компании, повышать их лояльность к организации.

*Требования к условиям реализации программы формирования мотивации.*

- Компании должна быть готова вкладывать деньги на осуществление программы «Кафетерия».
- Каждый сотрудник должен иметь личный кабинет в интернете компании.
- Цели и Задачи в системе SMART для каждого сотрудника обсуждаются сотрудником и его непосредственным руководителем.

*Инструменты измерения результата.*

1. Процедура тайных покупателей. Данный метод помогает непосредственно проверить качества обслуживания клиентов компании.
2. Следование за изменением показателей как опоздание, прогул, выполнение планов вовремя (задачи) у сотрудников. Сравнение их значения до внедрения системы мотивации и после.
3. Опросы сотрудников об их удовлетворённости системой мотивации.
4. Сравнение прибыли клиники до внедрения системы мотивации и после.

*Смета затрат.*

Мы предлагаем следующую смету затрат.

1. Внедрение системы КРІ

*Таблица 31 - Расчёт ориентировочной суммы заработной платы*

<i>Должности</i>	<i>Кол-во</i>	<i>Фиксированная часть ЗП</i>	<i>Переменная часть ЗП</i>	<i>НДФЛ</i>	<i>Районный коэффициент</i>	<i>Ориентировочная общая сумма ЗП</i>
врачи	30	15000	35000	13%	15%	1.530.000
медсестры	10	17000	18000	13%	15%	357.000
фармацевты	2	17000	18000	13%	15%	71.400
управленцы	1	20000	20000	13%	15%	40.800
администраторы	7	15000	15000	13%	15%	214.200
Бухгалтеры	3	20000	15000	13%	15%	107.100
Итого:						2.320.500

## 2. Внедрение системы «Кафетерия»

Таблица 32 - Расчёт ориентировочной суммы по внедрению системы «Кафетерия»

<i>Количество сотрудников</i>	<i>Максимальная сумма в кошелке за год за одного сотрудника</i>	<i>Ориентировочная общая максимальная сумма затрат (руб)</i>
53	18000	954000

3. Проведение корпоративных мероприятий с участием сотрудников клиники. Ведение доска почёта.

Таблица 33 - Расчёт ориентировочной суммы на корпоративные мероприятия и ведение доска почёта

<i>Затраты на :</i>	<i>Сумма (руб)</i>
аренду места проведения мероприятия	15000
Оплату аниматора (при необходимости)	5000
Затраты на еду	30.000
Распечатку благодарственных писем и почётных грамот	1000
доску почёта	2000
Итого:	53000

Таблица 34 - Ориентировочный расчёт цены на систему мотивации за год

<i>Статьи расходов</i>	<i>Сумма (руб)</i>
1. Затраты на ЗП	2 320 500
2. Затраты на материальные ресурсы	0
3. Накладные расходы	1007000
Итого затрат стоимость программы одного модуля	3.327.500

Ориентировочная сумма на внедрение системы мотивации составляет 3.327.500 руб.

*Предполагаемый эффект.*

Экономический эффект от применения КРІ:

- увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на клиентах;

- снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);
- снижение затрат как минимум на 10–20%;
- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;
- улучшение конкурентных преимуществ.

Эффект от применения системы «кафетерий» и от проведения корпоративных мероприятий:

- понятная система получения льгот;
- повышение удовлетворенности сотрудников своей работой;
- осуществление хорошего социально- психологического климата и благоприятного атмосфера в коллективе
- поддержание лояльности сотрудников компании.

#### **4.4 Рекомендации по формированию мотивации сотрудников с разной адаптацией**

Повышение мотивации работников является одним из основных направлений развития предприятия. Чем выше мотивация сотрудников, тем лучше они работают, и тем более высокую прибыль получает предприятие.

Основываясь на результатах проведенных исследований, можно рекомендовать для повышения адаптации работников, имеющих системный тип адаптации, использовать следующие меры и способы мотивации:

- Вовлекать в разработку и внедрение новшеств, освоение нововведений, участие в творческих конкурсах, конкурсах мастерства .
- Увеличить долю общественного поощрения и признания их заслуг: устная благодарностью, объявленная руководством в присутствии коллег, грамота, сертификат качества, Доска почета, личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику, предоставление дополнительных льгот.
- Улучшить комфортность условий труда данных работников.



- Совершенствовать систему организации структурированности их работы.

- Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач, так как общая объединяющая цель формирует основу для плодотворных взаимоотношений и эффективной работы.

- Обеспечить их участие в работе творческих команд или/и проектных групп.

- Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия».

- Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования».

Для повышения адаптации работников, имеющих адаптацию по внутреннему критерию, эффективными будут следующие меры и способы мотивации:

- Повышать престижность выполняемой работы, ее общественно-полезную значимость. Организовать работу таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и/или полезную.

- Для повышения интересности работы, обеспечить переход на выполнение работы с использованием нового оборудования и/или компьютерных программ.

- Улучшить комфортность условий труда данных работников.

- Совершенствовать систему организации структурированности их работы.

- Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач.

- Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия».

- Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования».

- Вовлекать в разработку и внедрение новшеств, освоение нововведений, участие в творческих конкурсах, конкурсах мастерства и т.п.

- Увеличить долю общественного поощрения и признания их заслуг: устная благодарностью, объявленная руководством в присутствии коллег,

грамота, сертификат качества, Доска почёта, личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику, предоставление дополнительных льгот.

Для повышения адаптации работников, имеющих адаптацию по внешнему критерию, эффективными будут следующие меры и способы мотивации:

- Проводить корпоративные мероприятия, которые будут способствовать укреплению хороших отношений между сотрудниками внутри коллектива и налаживанию взаимопонимания с руководством. Но важно учитывать интересы сотрудников и не принуждать их к участию в этом, если они ещё психологически не готовы.
- Назначать на руководящие должности, привлекать к выполнению организаторской работы, требующей влияния на коллектив.
- Улучшить комфортность условий труда данных работников.
- Совершенствовать систему организации структурированности их работы.
- Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач.
- Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия».
- Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования».
- Организовать проведение различных конкурсов, которые могут способствовать удовлетворению творческой потребности работников и повышению их самооценки, например, конкурс на лучшего сотрудника месяца, года и т.п.. Победителей конкурса необходимо отметить и знаками отличия, например, разместить фотографию лучшего сотрудника на стене почёта.
- Установить, какая из форм признания уместна и эффективна для конкретного человека, руководителю узнать «струны его души».
- Для повышения адаптации работников с дезадаптацией эффективными будут следующие меры и способы мотивации:
- Разработать и внедрить хорошо продуманную и аргументированную систему материального стимулирования, предполагающую плановое повышение уровня материального

вознаграждения работников, в зависимости от эффективности и результативности профессиональной деятельности.

- Дифференцировать используемые методы мотивации в зависимости от степени полезности конкретного работника работодателю.
- Соблюдать в отношении индивидуально устанавливаемых льгот принцип конфиденциальности информации.
- Факту выплаты премии рекомендуется придать максимальную гласность, поскольку это способствует удовлетворению потребности данных работников в признании со стороны других людей и мотивации коллектива в целом.
- Улучшить комфортность условий труда данных работников.
- Совершенствовать систему организации структурированности их работы.
- Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач.
- Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия».
- Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования».
- Способствовать повышению квалификации работников, проводить психологические тренинги, помогающие сотрудникам в личностном и профессиональном росте.
- Этих людей трудоустраивать в структурных подразделениях организации со стабильным кадровым составом, внутренними коммуникациями и позитивным психологическим климатом.
- Не назначать на руководящие должности, не поручать организационные дела, требующие работы с коллективом и воздействия на сотрудников.
- Проводить корпоративные мероприятия, которые будут способствовать укреплению хороших отношений между сотрудниками внутри коллектива и налаживанию взаимопонимания с руководством.

Для повышения адаптации работников, имеющих промежуточный тип адаптации, эффективными будут следующие меры и способы мотивации:

- Улучшить комфортность условий труда данных работников.
- Совершенствовать систему организации структурированности их работы.
- Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач.
- Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия».
- Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования».
- Разработать и внедрить хорошо продуманную и аргументированную систему материального стимулирования, предполагающую плановое повышение уровня материального вознаграждения работников, в зависимости от эффективности и результативности профессиональной деятельности.
- Дифференцировать используемые методы мотивации в зависимости от степени полезности конкретного работника работодателю.
- Соблюдать в отношении индивидуально устанавливаемых льгот принцип конфиденциальности информации.
- Факту выплаты премии рекомендуется придать максимальную гласность, поскольку это способствует удовлетворению потребности данных работников в признании со стороны других людей и мотивации коллектива в целом.
- Расширять не денежные формы материального вознаграждения - социальные льготы и услуги социального характера: предоставление отгулов, гибкого графика работы, выбора периода отпуска и пр.
- Ограниченно вовлекать в коллективные мероприятия, привлекать для участия в конкурсах и соревнованиях, учитывать индивидуальные особенности работников.
- Преимущественно трудоустраивать в коллективы с небольшим количеством людей, обеспечивающее снижение социальных контактов.
- Обеспечить по возможности стабильность функциональных обязанностей, места работы. Отношения, как горизонтальные, так

и вертикальные, лучше строить на основе паритетности, открытости и доверительности.

- Увеличить долю общественного поощрения и признания их заслуг: устная благодарностью, объявленная руководством в присутствии коллег, грамота, сертификат качества, Доска почета, личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику, предоставление дополнительных льгот.
- Повышать престижность выполняемой работы, ее общественно-полезную значимость. Организовать работу таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и/или полезную.
- Для повышения интересности работы, обеспечить переход на выполнение работы с использованием нового оборудования и/или компьютерных программ.

В итоге, можно выделить наиболее эффективные способы мотивирования: качественная обратная связь от руководителя и работников; личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику развиваться и улучшить эффективность; регулярная публичная и личная благодарность; приглашение сотрудников в интересные развивающие рабочие проекты; премирование с учетом вклада в успех предприятия; предоставление дополнительных льгот и возможностей, учитывающих индивидуальные особенности работников.

#### **4.5 Модель управления мотивацией персонала на основе теории поколений**

Радикальные перемены, происходящие в российском обществе, поставили перед системами управления жесткую необходимость её трансформации и адаптации к новым условиям, чтобы ответить вызову времени и обеспечить, с одной стороны, стабильность, а с другой - развитие и динамизм. Опыт последнего десятилетия показал, что наиболее перспективными оказались те компании, руководители которых, сохраняя лучшие отечественные традиции, совершенствуются в управлении за счет адекватного выбора инновационных технологий.

Идеи развития становятся одной из наиболее мощных движущих сил в системе управления предприятием. Переориентация и изменения социально-

экономического устройства общества неизбежно ведут к смене требований к оказанию услуг, помощи, ее дифференциации, к необходимости удовлетворения новых потребностей, связанных с быстротой, качеством и надежностью получаемых результатов. В таких условиях невозможно сохраниться, не развиваясь, не совершенствуясь и не изменяясь. Выбор правильного направления развития становится единственным способом выживания. И те, кто осознаёт это, получает больше возможности для эффективного вхождения в новую систему общественных отношений.

Современный этап внедрений инновационных стратегий, конкурентной борьбы за партнеров и клиентов, когда успешность предприятия и организации всего процесса определяются уровнем инновационной деятельности, полноценным использованием новейшего инструментария, управленческие решения характеризуются динамичностью, результативностью, комплексностью. Без овладения специальными технологиями управления руководителям часто не удаётся реализовать замыслы инновационных преобразований, поскольку, инновационные процессы как объект управления качественно отличаются от любых других процессов и требуют особых способов реализации управленческих функций.

Среди новшеств - концепция конкурентного управления по результатам. Направленность всей системы управления на конечный результат предполагает не только особую мотивационно-целевую ориентацию руководителей, но и новый подход к информационному обеспечению, экономическому анализу, планированию, организации, контролю и регулированию всей деятельности. Увлечение новыми формами без принципиального изменения содержания управленческого процесса, отсутствие четкой программы концептуальных преобразований приводят к выводу, что порой речь идет не о новациях как таковых, а о «симуляции новшеств», ошибочных попытках отождествить инновации с опытной работой.

Анализ теоретических источников, позволяет выделить следующие противоречия:

- недопонимание направленности системы демократии как формы организации деятельности компаний; противоречие между децентрализацией управления, приведшей к расширению прав и самостоятельности частных организаций и жесткой регламентацией управленческой деятельности нормативными документами и законодательными актами;

- противоречие между высоко технологичной, активной инновационной деятельностью частных организаций и отсутствием ее адекватной экспертизы и оценки эффективности, в том числе из-за отсутствия критериев выбора используемых управленческих технологий, алгоритма принятия управленческих решений;
- недостаточная подготовленность к внедрению инноваций в управлении как со стороны управляющей, так и со стороны управляемой стороны; разобщенность внешних и внутренних звеньев управления; несовершенство экономической и материально-технической базы для реализации новых технологий в управлении; зависимость между совершенствованием системы управления нововведениями и степенью осведомленности об этом вопросе всего персонала компании.

Теория поколений, столь известная на современном этапе, является основой для построения модели управления, так как ориентация на ценности сотрудников, является наиболее действенным механизмом. Именно ценности и их сходство, а не возраст формируют и определяют поколение. Ценности действуют незаметно, но во многом определяют поведение: как общается человек, как решает конфликты и строит команды, как развивается, что и как покупает, что стимулирует, как ставит цели и управляет людьми (таблица 35).

В зависимости от того какие события происходили на различных исторических этапах, такие ценности были сформированы у того или иного поколения. Политические, культурные, технологические, демографические и прочие изменения, революции, потрясения формируют определенный набор потребностей и ценностей людей, переживших такие события. Далее приведена таблица ценностей поколений, не учитывающая индивидуальных особенностей людей, живших в указанный промежуток времени, но связанная с основными событиями, произошедшими на данном историческом этапе в СССР, России.

Актуальными на сегодняшний день являются три поколения: Беби-бумеры (1943-1963), X (1963-1983) и Y (1983-2003). Именно эти три поколения на сегодняшний день составляют трудовое сообщество.

Сопоставив исторические события и сложившиеся ценности можно сформировать определенные рекомендации по мотивации каждого из актуальных поколений. Так, в мотивации поколения Беби-бумеры (ценности формировались до 1973 года) важно иметь в организации возможность совершенствоваться.

Таблица 35 – Зависимость ценностей и исторических этапов СССР, России

События	Ценности	Дефицит
Поколение Беби-Бумеры (1943-1963)		
Советская оттепель	Оптимизм	Уважение, признание
Покорение космоса	Командный дух	
«Холодная война»	Заинтересованность в личном росте	
Поколение X (1963-1983)		
Перестройка	Готовность к изменениям	Деньги Статус
Появление наркотиков	Поиск эмоций	
Продолжение «холодной войны»	Техническая грамотность, стремление учиться в течение всей жизни	
Война в Афганистане	Прагматизм	
Поколение Y (1983-2003)		
Распад СССР	Краткосрочное планирование	Общение
Развитие цифровых технологий	Немедленное вознаграждение	
Теракты и военные конфликты	Гражданский долг, мораль	

Поощрение в виде видимых символов: сертификаты, награды, почетные значки, трофеи. Наградой будет получение работы с большей ответственностью, они заинтересованы в продвижении. Руководителю необходимо давать обратную связь, о сделанной хорошо работе. Им нужно много материальных вещей, которые являются осязаемым подтверждением их упорной работы, они заинтересованы в большем количестве денег. Деньги – двигают их. Это награда за их усилия и мера успеха. Давать возможность построить карьеру, с последующим продвижением по служебной лестнице.

Поколение X (ценности формировались до 1993 года). Для поколения важно пояснять почему достижение этой цели важно для самого руководителя, в чем его выгода и интерес. Спрашивать о его интересах (сам обычно не рассказывает). Давать возможность выбора, позволять самостоятельно выбирать время для работы, четко прописывать систему правил, последствий за нарушения, вознаграждений за достижения. Помнить, что X не комфортно



себя чувствуют во время стабильности. Если изменение нет, то они их провоцируют.

Поколение Y мотивирует неформальный подход ко всему (от описания вакансий до оформления интерьера рабочего места). Для них стимулом является гибкий (свободный) график, удаленная работа, мелкое дробление целей. Для получения максимального результата можно использовать наставничество, устное общение, вознаграждение за конкретный результат.

Использование теории поколений в разработке алгоритма конкурентного управления не были внесены формирующие решения формулировки с целью обобщения и упрощения управленческих решений. Но всегда стоит учитывать направленность таких решений на ценности людей, большинство которых представлено в команде. Были анализированы следующие теоретические концепции и конструкты: модель Блейка и Моутона, модель руководителя Б. Басса, концепция А. Этциони. При составлении одного их этапов выбора управленческой технологии маркерами являются управленческие компетенции. Так, с точки зрения личностного похода, ключевые компетенции могут быть описаны стандартами KSAO, которые включают: знания (knowledge); умения (skills); способности (abilities); иные характеристики (other).

Нами выделены следующие группы компетенций руководителя:

1. Способность воздействовать и оказывать влияние на людей, способность оказывать влияние на окружающих с целью повышения эффективности их деятельности и функционирования компании.
2. Ориентация на достижения, т.е. стремление к повышению, как своей личной эффективности, так и эффективности подчинённых.
3. Командная работа и сотрудничество, т.е. эффективное делегирование полномочий, включение других людей в достижение поставленных целей и организацию работы группы
4. Уверенность в себе/инициатива и концептуально-аналитическое мышление, умение брать на себя ответственность, иметь уверенность в собственных способностях и суждениях.
5. Эффективное целеполагание – персональная и корпоративная самоидентификация, выявление смысла жизни и смысла существования компании, формирование ценностной основы деятельности компании.
6. Понимание структуры собственных деловых коммуникаций: с кем ему необходимо общаться, для чего и как. Умение планировать свое

время таким образом, чтобы успевать решать наиболее важные, приоритетные для компании задачи, умение систематизировать и структурировать работу.

Следующим направлением, предлагающим основания для выбора технологий управление, персонал ориентированное направление. Именно специалисты, кадровый состав компании, служит основанием для управленческих решений и внедрения новых технологий (М.И. Бухалков, В.Н. Гончаров, О.В. Валиева и др.).

*Таблица 36 - Типология методологических подходов к выбору технологий управления*

<i>Методологический подход</i>	<i>Объект управления</i>	<i>Авторы</i>	<i>Цель</i>
Информационно-коммуникативный	Управленческие процессы	Гебриаль В.Н., Кравченко Т.К., Мелюхин И.С.	Контроль коммуникативных потоков, процесса обмена информацией и управление взаимодействием
Информационно-аналитический	Партнеры/пациенты	Кузьмина Н.А	Полноценная, своевременная и достаточная информационная поддержка, сопровождение всех управленческих процессов
Диагностический (самодиагностика)	Управленческий потенциал руководителя (личностные и профессиональные особенности)	Евтихов О.В., Михайлов Н.Г., Токарева Ю.А.	Оценка управленческий компетенций, сильных и слабых сторон руководителя, его готовности к инновационной деятельности
Персонал ориентированный	Персонал, специалисты	Пошерстник Н.В., Саликова Ю.А., Третьякова О.О.	Оценка мотивации, профессиональных компетенций, удовлетворенности трудом, готовности к участию в инновационных процессах
Структурный	Отчеты, документы, акты	Пионткевич Н.С., О.В. Мартянова	Контроль документооборота, моделирование финансово-экономической деятельности, планирование

Эффективное управление невозможно без создания внутри фирмы такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общего успеха, ощущает свою личную причастность к победам и поражениям. Именно эффективное управление - жизненная необходимость для каждой организации (Е.В. Каштанова, Л.В. Ивановская, Т.В. Зайцева, А.Г. Дементьева, В.И. Герчиков и др.).

Учитывая то, что для всех описанных выше поколений важен контроль и внешняя мотивация, нами разработан четкий алгоритм работы и принятия решений. Данный алгоритм исключает факторы, которые являются отличием для лиц разных поколений (гибкий график, свобода) и включены более конкретные шаги административного порядка, создающие условия для достижения целей организации.

Исследования показали, что основной проблемой для частных компаний при выборе технологий управления мотивацией является отсутствие уверенности в достижении нужного результата, а также сложность расчетов эффекта от внедрения, а соответственно затрат на мотивацию. Реализация управленческого решения, связанного с мотивацией персонала, разбивается на ряд этапов (рисунок 12).

Подготовка к разработке управленческого решения - включает такие элементы как получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной системы, анализ управленческой ситуации, диагностика ситуации и разработка прогноза развития ситуации. В процессе выработки управленческих решений важную роль играет адекватная оценка ситуации и различных факторов, оказывающих воздействие на ее развитие. С этой целью необходимо сформировать оценочную систему, в состав которой должны входить: критерии, характеризующие объект оценки; система показателей и шкалы, с помощью которых оценивается объект по каждому из критериев.

По результатам экспертиз альтернативных вариантов, с учетом дополнительной информации, на основе личного опыта и интуиции лицо, принимающее решение, принимает управленческое решение. При этом оно может коренным образом отличаться от всех предложенных вариантов. Переход к реализации принятого решения требует согласования действий и ресурсов по времени и месту. Это достигается за счет планирования реализации принятого управленческого решения.

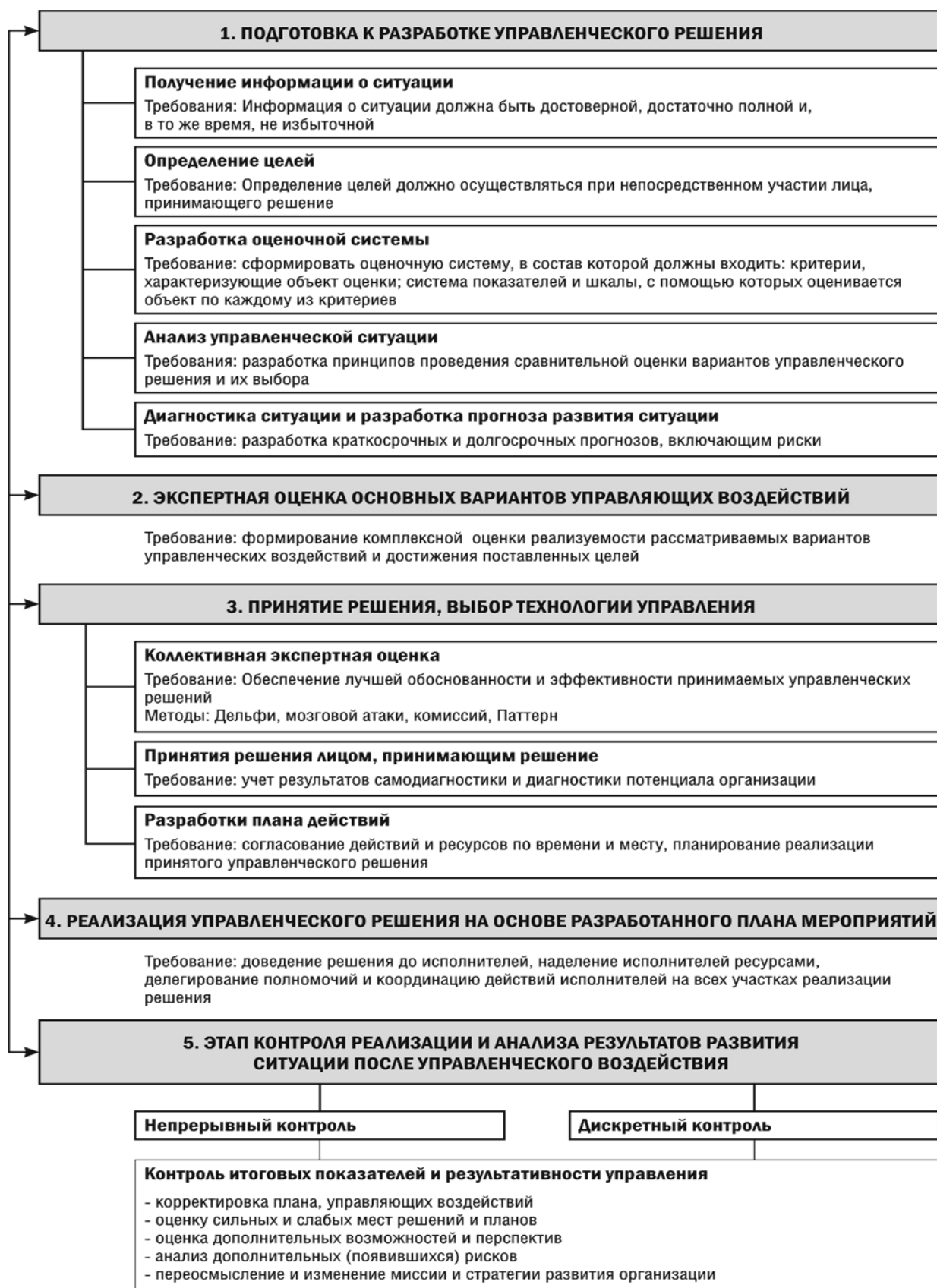


Рисунок 12 – Модель принятия управленческих решений

Таким образом, рассмотренные выше нововведения в управленческой деятельности, с использованием в мотивации ценностных ориентаций лиц

различных поколений, направленные на повышение конкурентных преимуществ, способствуют созданию в системе управления постоянной и открытой двусторонней обратной связи, являющейся важнейшей составляющей эффективного управления.

#### **4.6 Геймификация и игропрактика в повышении мотивации сотрудников**

Современная социальная действительность активно предлагает и использует новые формы работы с мотивацией персонала, среди которых геймификация, как, перенос отдельных позитивных элементов и характеристик игры (цель, правила, обратная связь и свобода участия) в неигровую, чаще профессиональную сферу, а также, в сами игропрактики.

Значимость игры и ее безграничные возможности доказана многочисленными психологическими исследованиями (К.Д. Ушинский, Д.Б. Эльконин, Э. Берн и др.). К.Д. Ушинский рекомендовал включать игровые элементы в учебный монотонный труд детей, чтобы сделать процесс познания более продуктивным [57].

В 2002 году впервые используется термин «геймификация», введенный Ником Пеллингом (Nick Pelling). Виды геймофикации были рассмотрены Кевин Вербах (К. Werbach, D. Hunter, 2012). Структурные компоненты геймификации раскрываются в работах Д. Хантера, Г. Зикермана, Д. Линдера, Т. Чатфильфа, Ю. Чоу, К. Карпа. Результаты внедрения игровых приложений в управленческую практику (К. Дятко, Е.В. Любко и др.), дали возможность использовать геймификацию в профессиональной деятельности. Применением геймификации в образовании занимались: О.В. Орлова, В.Н. Титова, Ю.В. Корнилов, А. Гайдуков, М. Алчебаев и др.

Исследовали геймификации пришли к выводу, что принцип системности, крайне важен, но не является обязательным для других игропрактик (ролевые, деловые игры). «Под системностью понимаются не эпизодические вкрапления игры в структуру деятельности, а целостный процесс геймифицированного сопровождения этой деятельности» [61].

Геймификацию эффективно использовать при рутинной учебной деятельности, а также как возможность устранения ошибок без отрицательных последствий для результатов обучения. «Если система обучения дает нужный результат, то геймифицировать обучающий процесс не нужно» [60].

«Областью применения геймификации может стать любая сложная и достаточно рутинная деятельность, неигровой контекст, вызывающий у студента уныние и снижение мотивации» [58].

Использование геймификации в мотивации относительно новое направление работы с персоналом. В психолого-философских исследованиях («Игра в бисер» Г. Гессе; «Человек-играющий» Й. Хайзенги; «Игры в которые играют люди» Э. Бэрн) демонстрируются возможности игры предметного и глобального плана, от приобретения конкретного умения до нахождения смысла жизни.

Важнейшей особенностью игры является то, что в легкой и увлекательной форме происходит усвоение нового, сложного и возможно мало понятного материала. Таким образом, игра или геймификация в сфере управления персоналом это форма приобретения новых знаний посредством предоставления возможности человеку попробовать или реализовать себя в воображаемых профессиональных ролях; моделирование жизненных ситуаций борьбы, соревнования, конкуренции, достижения успеха и т.д.; создание условий для взаимодействия, общения, взаимопомощи; сплочение людей; выявление и развитие личностных и профессиональных качеств играющих; создание пространства для творчества, импровизации, открытия чего-то нового; удовлетворение потребности специалистов в получении удовольствия, в том числе и от умения блеснуть своими знаниями, расширить свой кругозор, обогатиться знаниями других людей.

О высокой практической значимости данного метода высказываются как отечественные, так и зарубежные ученые. Так, Г. Зиккерман и Дж. Линдер акцентируют внимание на прикладных аспектах геймификации. Они рассматривают её, прежде всего, как инструмент, дополняющий и повышающий эффективность брендинга организации, указывая, что концепция геймификации должна быть основана на эффективном использовании игровых методов или элементов, заимствованных из онлайн игр. При этом отмечают, что особое внимание должно уделяться внутренней и внешней мотивации участников [59].

К. Каннинген и Г. Зиккерман подробно проанализировали наиболее часто используемые игровые элементы, проиллюстрировали выделенные элементы примерами из реализованных компаниями геймификационных программ. Это позволило им высказать предположение, что эффективность применения геймификации зависит от того, каких игроков система будет поддерживать; какие цели и результаты ставятся; какие методы адаптации (в

том числе к новой системе) будут заложены, как будет организована система обратной связи и совершенствоваться механизм социального взаимодействия [61].

Поддерживают идею рассмотрения геймификации как бизнес-инструмента К. Вербах и Д. Хантер, однако они акцентируют внимание на развитии игрового мышления, считая, что геймификация представляет собой «игру мышления в практике», указывая, что современный процесс конструирования товаров, услуг, сервиса или внутренних систем организации становится элементом мира игрового дизайна [59]. Авторы справедливо отмечают, что геймифицированные системы не обязательно должны выглядеть как игры. Главная задача геймификации заключается в использовании психологии игры и основных ее принципов влияния на личность. Желание получить удовольствие является одним из самых сильных мотиваторов, побуждающих человека увлеченно и с полной отдачей заниматься чем-либо. Поэтому добавляя веселья в рабочий процесс, используя механизмы игры, игровые элементы и, прежде всего, формируя игровое мышление можно добиться вовлеченности сотрудников, энтузиазма в выполнении работы, а также создать обучающую среду организации, формирующую новый опыт и новые способы решения проблем [61].

Наиболее полно вопросы формирования нового опыта в процессе геймификации рассматриваются в работе К. Хиотари и Дж. Хамари, которые считают, что необходимо отойти от понимания геймификации как неполноценной игры и сконцентрироваться на взаимодействии пользователя с системой вне зависимости от формы конечного продукта. Геймификации понимается ими как процесс улучшения сервиса путем введения возможностей для формирования опыта в целях поддержки пользователей при создании ценности [61]. Специалисты прогнозируют в ближайшее время устойчивый интерес к игровым инструментам и спрос на них – в основном для мотивации персонала.

С целью определения отношения к геймификации, как современному методу обучения был проведен опрос четырех возрастных групп. В данном опросе приняло участие 30 человек (18 женщин – 60 % и 12 мужчин – 40 %), из которых 34 % входят в возрастную группу от 12 до 17 лет, 13 % – от 18 до 25 лет, 23 % опрошенных от 26 до 35 лет, а 30 % – от 36 до 50 лет. Образование у большинства участников опроса – высшее (95 %). Результаты были получены следующие: Большинство опрошенных (80 %) отметили, что знают об активном использовании игропрактик для обучения и развития на

современном этапе, это свидетельствует о том, что геймификация становится все наиболее пользующимся популярностью явлением. Следует отметить, что 100% опрошенных не имели опыт обучения посредством игропрактик, но 90% ответили, что хотели бы использовать данную технологию с целью повышения квалификации (50%), обучения (38%), улучшения социально-психологического климата в коллективе (3%), сплочения коллектива (3%), применения методик игропрактик у себя на предприятии (3%), а также с целью получения нового опыта (3%). По возрастам прослеживается следующая статистика: от 18 до 25 лет 100% опрошенных хотят обучаться посредством игропрактик; 26-35 лет – 86% опрошенных, а от 36 до 50 лет – 89% опрошенных. Таким образом, большинство опрошенных в любой из названных возрастных групп проявляют желание использовать данную технологию, что свидетельствует об актуальности применения игровых технологий в управлении персоналом и повышения эффективности обучения и развития сотрудников. На это есть ряд объективных причин:

- низкая эффективность классических тренингов;
- поколение Y занимает ряды работоспособного населения (сетевое поколение). Эта категория людей характеризуется большой вовлеченностью в сетевые технологии;
- «не доигравшее» поколение X (родились во времена кризиса системы образования; во времена создания интернета) [58].

По результатам опроса были выявлены достоинства использования игропрактик в мотивации. По мнению опрошенных, представление информации в игровой форме лучше понимается (25%) и геймификация обучения обладает простотой восприятия (20%). Также выделяют следующие достоинства игропрактик: визуализация представляемой информации (10%), современные технологии и техническое оснащение (10%), сплочение коллектива во время игр (10%), а также 5 % опрошенных отметили такие преимущества данного метода, как моделирование игровой ситуации на практике (опыт компании), неформальный характер применяемого метода, «мозговой штурм» во время игр. 10% опрошенных не видят никаких возможных положительных характеристик геймификации в мотивации. Большинство опрошенных не видят недостатков в использовании игропрактик (70%), остальные к недостаткам геймификации обучения относят такие как: сложность организации данного вида мотивации на предприятии (5%), данный способ не распространен в нашей стране, сложно «приживается» (5%), подходит не для любой компании и ситуации (5%), отсутствует изученная и



научно обоснованная теоретическая база (5%), сложность оценки результатов геймификации (5%). К сожалению, в этой области есть и проблематичные места, вызывающие у значительного количества исследователей и работодателей настороженность. Процесс проникновения геймификации в массы замедляют стоп-факторы – страхи и опасения, которые появляются у работодателей при знакомстве с этим инструментом. В процессе проведения исследования Исследовательского центра управляющей компании «Государство Кадров» было выявлено, что самый главный недостаток геймификации большинство представителей организаций (42%) видят в её сложности и считают, что большая часть компаний не справятся с её верным практическим применением. 18% склоняются к тому, что перевоплощение работы в игру может вызвать протесты работников и критику относительно руководителей. 13% убеждены в том, что игрофикация в действительности даёт исключительно краткосрочное увеличение работой, а 8% считают, что она быстро наскучивает и «приедается». О дороговизне геймификации говорят только 8% руководителей. Ещё 3% считают, что введение игровых элементов в рабочий процесс может породить сильную конкурентность между сотрудниками и на этой основе станут появляться конфликты в коллективе.

Учитывая мнение экспертов, недостатки метода не отменяет эффективности данного инструмента, а с проблематичными моментами может помочь решение организациями и научным сообществом ряда таких актуальных задач, как разработка методик внедрения технологии геймификации, перестройки мышления руководителей и сотрудников, нахождение наиболее эффективных игровых техник под определенные элементы и цели организации, формирование теоретической и научной базы.

В целом, геймификация может стать в ближайшие годы эффективной альтернативой традиционным инструментам управления мотивацией.

В исследовании С.Д. Липатовой и Е.А. Хохоловой сделана попытка оценить эффективность применения геймификации с целью повышения учебной мотивации студентов вуза.

Для исследования были применены теоретические и эмпирические методы. Теоретические методы включали обобщение, сравнение, систематизацию, анализ литературы с целью определения степени разработанности проблемы; анализа понятия «геймификация», выявление структурных элементов геймификации.

Эмпирические методы включали анализ материалов в контексте выявленной проблемы, интервьюирование, анкетирование, тестирование

студентов вуза. Использовались авторские анкеты, методика диагностики учебной мотивации студентов (А.А. Реан и В.А. Якунин, модификация Н.Ц. Бадмаевой), тест «Изучение мотивации обучения студентов» (методика Т.И. Ильиной), математические методы с применением Т-критерия Вилкоксона.

В результате теоретического анализа было выявлено, что геймификация – это использование игровых механик и элементов в неигровом контексте (Gametrek.ru). Геймификация – это комплекс действий, характерных для игр и направленных на изменение какого-либо процесса с определенной целью (провести обучение, повысить заинтересованность, изучить новое и т. д.) [58].

Структурные элементы геймификации:

1. Компоненты (бейджи, значки, рейтинги, шкалы прогресса, уровни сложности и др.)
2. Механики (задачи, сотрудничество, обратная связь, очередность ходов, награды и др.). «Механики, используемые в компьютерных играх, примененные к любому другому неигровому виду деятельности, во-первых, усиливают мотивацию субъекта уделять более сильное и более качественное внимание процессу деятельности, во-вторых, продлевают приверженность задаче и, наконец, повышают вероятность достижения поставленной цели».
3. Динамика (логика событий, хронология, последовательность, особенности взаимодействия участников игры).

К. Вербах описывает следующие этапы построения игровой системы:

1. Постановка целей.
2. Определение целевого поведения игроков (предполагаемые действия и шаги). Построение идеального поведенческого шаблона. Описание всех цепочек действий, которые возможны.
3. Определение целевой аудитории, мотивов и потребностей игроков.
4. Разработка структуры геймификационной системы. Каждый цикл вовлечения включает в себя мотивацию к совершению действия, выполнение действия, обратную связь.
5. Определение и создание игровых элементов, которые должны доставлять удовольствие игрокам.
6. Распределение ролей и их привилегий.

В образовательной среде и ранее использовались элементы геймификации (например, уровни сложности, очки, бонусы, рейтинги и т.д.). Они применялись в учебном процессе, либо в отдельных его формах и методах

(деловых играх, мозговых штурмах, кейс-стади и т.д) воздействуя на мотивацию обучения. Отличие заключается в принципах их использования. Так, например, очки в отличие от баллов и оценок назначаются лишь за положительный результат (действие) студента. При отрицательном результате – дается возможность вернуться назад и исправить ошибку. Таким образом, мотивация избегания неудач снижается. Студенты не боятся совершить ошибку и получить отрицательную оценку. Бонусы позволяют получить некоторые привилегии, например, при сдаче экзамена возможность задавать вопрос преподавателю. Это позволяет студентам испытать удовольствие от процесса обучения. Рейтинги могут, как повысить, так и понизить учебную мотивацию [96]. Геймификация открывает нам новые возможности использования этого инструмента. Например, для повышения мотивации отстающих студентов можно использовать рейтинг по отдельным видам деятельности, в которых они наиболее успешны, или рейтинг личных достижений.

Одним из отличий геймификации от активных методов обучения является «обеспечение получения постоянной, измеримой обратной связи от пользователя, обеспечивающей возможность динамичной корректировки пользовательского поведения, и, как следствие, быстрое освоение всех функциональных возможностей приложения, поэтапное погружение пользователя в более тонкие моменты» [60]. При совершении каждого учебного действия студент получает обратную реакцию со стороны сокурсников, преподавателей, по которой он сам может оценить правильность своего направления деятельности.

Таким образом, использование элементов геймификации в образовательной среде дает возможность визуализировать достижения и прогресс в учебной деятельности.

Описанные выше элементы и этапы геймификации легли в основу разработки формирующего эксперимента.

Исследование проходило в 4 этапа.

На первом этапе был проведен опрос студентов с целью выявить отношение к геймификации в образовательной среде.

На втором этапе была проведена диагностика учебной мотивации студентов.

На третьем этапе был проведен формирующий эксперимент с применением элементов геймификации в формате проектной деятельности.

На четвертом этапе проведено повторное тестирование студентов с применением Т- критерия Вилкоксона. Зафиксированы изменения учебной мотивации студентов вуза.

Выборку составили студенты 2 курса УрФУ.

По результатам опроса было выяснено, что 47% респондентов хотели бы, чтобы в вузе применялись элементы геймификации. 60% считают эту технологию перспективной. 62% отмечают, что применение геймификации повысит их учебную мотивацию.

Таким образом, выявлена положительная установка студентов к новой технологии – геймификации.

На этапе диагностики учебной мотивации было проведено тестирование студентов (таблица 37).

*Таблица 37 - Результаты диагностики учебной мотивации студентов (А.А. Реан и В.А. Якунин, модификация Н.Ц. Бадмаевой)*

Шкала 1. Коммуни- кативные мотивы	Шкала 2. Мотивы избегания	Шкала 3. Мотивы престижа	Шкала 4. Професси- ональные мотивы	Шкала 5. Мотивы творческой самореализ- ации	Шкала 6. Учебно- познавате- льные мотивы	Шкала 7. Социальные мотивы
3.69	2.72	2.81	3.44	3.6	3.11	3.34

Полученные результаты свидетельствуют о невысокой учебной мотивации студентов: средний балл по шкалам колеблется от 2.71 до 3.69 и в среднем составляет 3.24.

Доминируют коммуникативных мотивы (3.69) и мотивы творческой самореализации (3.6). Учебно-познавательные мотивы имеет среднее значение 3,11 балла. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что учебно-познавательные мотивы не являются ведущими у студентов. Наблюдается тенденция к внешней мотивации - стремление получить диплом (5) доминирует над стремлением получить знания, овладеть профессией (таблица 38).

*Таблица 38 - Результаты диагностики мотивации обучения студентов (методика Т.И. Ильиной)*

Шкала «Приобретение знаний» (ПЗ)	Шкала «Овладение профессией» (ОП)	Шкала «Получение диплома» (ПД)
4.44	4.1	5

Самые низкие показатели получили мотив избегания (2.72) и мотив престижа (2.81). Студенты не стремятся быть в числе лучших, не столь важно для них одобрение родителей и окружающих. Эти результаты косвенно подтверждаются опросом, из которого выявлено, что для 56% студентов важно собственное мнение и только для 28% - мнение родителей. При выборе вуза 61% студентов ориентировались на показатель хорошего образования и только 5% на высокий статус вуза.

Наименьшее значение получено по шкале мотива избегания (данная шкала имеет обратное значение). Низкие результаты могут расцениваться положительно. Избегание неприятных ситуаций (страх) не являются мотиваторами в поведении студентов.

Таким образом, не смотря на низкие показатели обе шкалы являются удовлетворительными и могут не подвергаться коррекции.

На третьем этапе была проведена коррекция учебной мотивации студентов с целью активизации профессиональных и учебно-познавательных мотивов.

Формирующий эксперимент проходил в форме группового проекта «Геймификация образовательной среды вуза». Студентам было предложено разработать групповой проект на заданную тему. В результате защиты проектов был выбран лучший и предложен к внедрению в рамках учебной дисциплины.

Наибольший интерес у студентов вызвали следующие механики: командная работа – 62%, бонусы – 55%, соревнования – 25,5%, рейтинги – 21%, лидеборды – 13%. Они использовались при внедрении геймификации.

По завершению апробации было проведено повторное тестирование студентов (таблица 39).

*Таблица 39 - Сопоставление результатов диагностики учебной мотивации студентов (А.А.Реан и В.А.Якунин, модификация Н.Ц.Бадмаевой) до и после геймификации с применением T- критерия Вилкоксона*

Шкалы	«До»	«После»	t-критерий
Шкала 1. Коммуникативные мотивы	3.69	3.95	24
Шкала 2. Мотивы избегания	2.72	2.71	58
Шкала 3. Мотивы престижа	2.81	2.94	28
Шкала 4. Профессиональные мотивы	3.44	3.96	6
Шкала 5. Мотивы творческой самореализации	3.6	4	10
Шкала 6. Учебно-познавательные мотивы	3.11	3.77	4.5
Шкала 7. Социальные мотивы	3.34	3.8	13.5
Среднее значение	3.24	3.6	20.57

Таким образом, анализ показывает, что полученная величина  $T=24$  по шкале коммуникативные мотивы попадает в зону значимости ( $\leq 32$ ), величина  $T=6$  по шкале профессиональные мотивы попадает в зону значимости ( $\leq 27$ ), величина  $T=10$  по шкале мотивов творческой самореализации попадает в зону значимости ( $\leq 12$ ), величина  $T=4.5$  по шкале учебно-познавательные мотивы попадает в зону значимости ( $\leq 32$ ), величина  $T=13.5$  по шкале социальные мотивы попадает в зону значимости ( $\leq 32$ ). Следовательно, можно утверждать, что зафиксированные в эксперименте изменения являются не случайными, т.е. полученные результаты, являются значимыми.

Анализ результатов показывает, что полученная величина  $T=58$  по шкале мотивы избегания и величина  $T=28$  по шкале мотивы престижа не попадает в зону значимости ( $\leq 15$ ), зафиксированные в эксперименте изменения являются случайными, т.е. полученные результаты не являются значимыми.

Среднее значение по результатам учебной мотивации  $T=20.57$  попадает в зону значимости ( $\leq 32$ ), зафиксированные в эксперименте изменения являются не случайными, т.е. полученные результаты, являются значимыми. Гипотеза подтверждена.

Итак, было доказано, что использование геймификации в образовательном процессе повышает учебную мотивацию студентов вуза.

При внедрении геймификации нужно учитывать следующие особенности (риски): трансформация внутренней мотивации во внешнюю, значительные временные затраты, появление игровой зависимости, соревновательные моменты игры могут ухудшить социально-психологический климат в коллективе.

Основными проблемами внедрения геймификации в образовательную среду является:

1. Организация дополнительного учебно-методического сопровождения и наличие компетентного кадрового состава, способного создавать курсы и задействовать игровые механики. Наличие игрового мышления.
2. Наличие технических возможностей сопровождения геймифицированных курсов сотрудниками и техническим персоналом вуза.
3. Затраты на создание видеоигр. «Стоимость разработки небольших российских проектов – от 10 тысяч долларов» (О. М. Karpenko, A. V. Luk'yanova, A. V. Abramova, V. A. Basov. 2015, p. 29).

Несмотря на существующие риски и проблемы внедрения, геймификацию можно считать новой и перспективной технологией в образовании, позволяющей положительно влиять на учебную мотивацию студентов вуза и трансформирующую образовательную среду.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящий период тема мотивации трудовой деятельности персонала в организации является одной из ведущих в управлении «трудовым капиталом», то есть работниками предприятия. Еще недавно на первом месте у персонала стояли потребности в материальной мотивации своего труда, в последнее десятилетие часто опережают не материальные потребности, а удовлетворенность трудом. Работающие люди хотят получать моральное удовлетворение от труда, иметь интересную работу, получать новые знания, развивать умения, совершенствоваться как личность.

Мотивация трудовой деятельности персонала является одной из дисциплин, преподаваемых в вузах для экономических и управленческих специальностей, направленных на знакомство не только с теоретическими основами, но и с механизмами управления мотивацией и изучения ее представленности в зависимости от различных факторов на нее влияющих.

При исследовании мотивации трудовой деятельности персонала в теоретической части были проанализированы и представлены научно-теоретические понятия мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии, как способы управления «человеческим капиталом», которые имеют общую цель, направленную на развитие организации. Мотивация труда персонала – это «стратегия», а стимулирование – «тактика» трудовой деятельности персонала предприятия.

Анализ трудовой мотивации показал, что нет единственной и универсальной теории, которая подходила для всех организаций, корпораций, отраслей, следовательно, необходима гибкая система мотивации, которая бы соответствовала современному производству и имеющимся у него задачам.

Нами рассмотрены и проанализированы определения мотивации различных ведущих зарубежных ученых: М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Л. Стаут, также российских специалистов: А.Я. Кибанова, А.М. Руденко, Н.С. Пряжникова, С.А. Шапиро, В.В. Травина, В.А. Дятлова и других. Одни считают мотивацию труда «процессом» достижения цели организации, другие «процессом» для удовлетворения собственных потребностей, или процесс влияния на персонал совокупности «внешних и внутренних» факторов. И тот и другой подход правомерен. Представленная в монографии теория поколений, столь известная на современном этапе, является основой для построения модели управления мотивацией, так как ориентация на ценности сотрудников, что является действенным механизмом

повышения эффективности труда. Именно ценности и их сходство, а не возраст формируют и определяют поколение. Ценности действуют незаметно, но во многом определяют поведение на рабочем месте.

В работе также представлены виды и методы мотивации труда персонала на предприятии, которые можно использовать для повышения профессиональной и личной эффективности работника.

В проведенных и представленных исследованиях показано, что высокая мотивированность работников одна из важных составляющих эффективной и конкурентоспособной деятельности предприятия, которая выступает необходимым условием адаптированности работника к той среде, в которой он находится. Установлено, что на мотивацию сотрудников влияет возраст, стаж работы, а также наличие в организации лидера, который формулирует цели и задачи труда. Молодые специалисты имеют выраженную внешнюю мотивацию, в то время как специалисты с опытом работы более 10 лет внутреннюю, которая не ограничивается желанием получить интересный проект, а еще и стремлением получить признание и подтверждение нужности и значимости.

Данная работа, основана на комплексном подходе к исследованию и развитию мотивации труда персонала в организации, однако, представленные материалы, не исчерпывают всего разнообразия и широты проблемы мотивации персонала и актуализируют задачу дальнейшего исследования и анализа результатов.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адаир, Д. Эффективная мотивация / Д. Адаир. – Москва : ЭКСМО, 2003. – 325 с. – Текст : непосредственный.
2. Адлер, Ю.П. Мотивация в системах качества / Ю.П. Адлер. – Текст : непосредственный // Стандарты и качество. – 2001. – № 4.
3. Андронов, А.М. Теория вероятностей и математическая статистика : учеб. для вузов / А.М. Андронов, Е.А. Копытов, Л.Я. Гринглаз. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 461 с. – Текст : непосредственный.
4. Аншуков, С. Система мотивации / С. Аншуков. – Текст : непосредственный // Служба кадров. – 2002. – № 12. – С. 44-48.
5. Афанасьев, В.В. Инновационные процессы в образовании : учеб.-метод. пособие / В.В. Афанасьев. – Москва : МГУ, 2012. – Текст : непосредственный.
6. Ачмиз, Ф.Р. Удовлетворенность трудом как один из основных результатов эффективности социального управления в условиях рыночных отношений : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Ачмиз Фатима Рашидовна. – Майкоп, 2006. – 188 с. – Текст : непосредственный.
7. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Г.Х. Бакирова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 591 с. – Текст : непосредственный.
8. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль. – Текст : непосредственный // Кадры предприятия. – 2002. – № 7. – С. 52-59.
9. Бодров, В.А. Психологические исследования проблемы профессионализации личности / В.А. Бодров. – Текст : непосредственный // Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала : сб. науч. тр. / Ин-т психологии РАН. – Москва, 2001. – С. 3-26.
10. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности : учеб. пособие для вузов / В.А. Бодров. – Санкт-Петербург : Per se, 2001. – 511 с. – Текст : непосредственный.
11. Большая Советская энциклопедия. – Текст : электронный // Словари онлайн : интернет-портал. – URL: <https://bse.slovaronline.com/> (дата обращения: 16.11.2020).
12. Борисова, Е.М. Индивидуальное своеобразие становления профессионала / Е.М. Борисова. – Текст : непосредственный //

Психофизиологические вопросы становления профессионала / Ин-т общей и пед. психологии АПН СССР. – Москва, 1976. – Вып. 2. – С. 33-40.

13. Брагина, В.Д. Представления о профессии и самооценке профессионально значимых качеств у учащейся молодежи / В.Д. Брагина. – Текст : непосредственный // Вопросы психологии. – 1976. – № 2. – С. 146-151.

14. Бухалков, М.И. Управление персоналом : учеб. для вузов / М.И. Бухалков. – Москва : Инфра-М, 2007. – 138 с. – Текст : непосредственный.

15. Быкова, Е.А. Инновационная деятельность в представлении студентов педагогического вуза / Е.А. Быкова. – Текст : непосредственный // Мир науки, культуры и образования. – 2017. – № 2. – С. 288-291.

16. Ваганова, Е.В. Языковое сознание студентов технических и гуманитарных специальностей как представителей различных корпоративных культур : автореф. дис. ... канд. филол. наук : 10.02.19 / Ваганова Екатерина Владиславовна. – Челябинск, 2008. – 22 с. – Текст : непосредственный.

17. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – Москва : Юрист, 2003. – 495 с. – Текст : непосредственный.

18. Всеобщее управление качеством : учеб. пособие / под ред. О.Г. Глудкина. – Москва : Дело и сервис, 2000. – 215 с. – Текст : непосредственный.

19. Гаспарович, Е.О. Технологии управления развитием персонала : учеб.-метод. пособие / Е.О. Гаспарович. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 208 с. – Текст : непосредственный.

20. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда : учеб. для студентов вузов / Б.М. Генкин. – 8-е изд., испр. и доп. – Москва : Норма, 2009. – 462 с. – Текст : непосредственный.

21. Герчиков В.И. Мотивация персонала : метод. пособие / В.И. Герчиков, Н.Н. Опарина. – Москва, 2005. – 95 с. – (Прил. к журн. «Справочник по управлению персоналом»). – Текст : непосредственный.

22. Глухенькая, Н.М. Исследование систем управления : учеб.-метод. пособие / Н.М. Глухенькая. – Екатеринбург, УрФУ, 2012. – 83 с. – Текст : непосредственный.

23. Глухенькая, Н.М. Исследование систем управления персоналом организации : монография / Н.М. Глухенькая. – Прага : Sociosféra-CZ, 2014. – 96 с. – Текст : непосредственный.

24. Глухенькая, Н.М. Исследование системы управления персоналом на предприятии / Н.М. Глухенькая. – Текст : непосредственный // Вопросы. Гипотезы. Ответы: наука XXI века : коллектив. моногр. – Краснодар, 2013. – Кн. 4. – С. 74-91.

25. Глухенькая, Н.М. Классификация методов исследования систем управления персоналом на примере дипломных работ / Н.М. Глухенькая. – Текст : непосредственный // Научное мнение. – 2013. – № 8. – С. 216-219.

26. Гмурман, В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика : учеб. пособие для вузов. / В.Е. Гмурман. – 4-е изд., доп. – Москва : Высш. шк., 1972. – 368 с. – Текст : непосредственный.

27. Гордеева, Т.О. Мотивация достижения: теории, исследования, проблемы / Т.О. Гордеева. – Текст : непосредственный // Современная психология мотивации / под ред. Д.А. Леонтьева. – Москва : Смысл, 2002. – С. 47-102.

28. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом : учеб. пособие / Ю.Ф. Гордиенко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 345 с. – Текст : непосредственный.

29. Дорошенко, Л.С. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие / Л.С. Дорошенко. – Киев : МАУП, 1997. – 60 с. – Текст : непосредственный.

30. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 376 с. – Текст : непосредственный.

31. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 352 с. – Текст : непосредственный.

32. Елисеев, О.П. Практикум по психологии личности / О.П. Елисеев. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 560 с. – Текст : непосредственный.

33. Желателев, Д.В. Мотивация к работе медицинского персонала хосписа / Д.В. Желателев. – URL: <http://www.p-training.ru> (дата обращения: 12.10.2020). – Текст : электронный.

34. Завалова, Н.Д. Психические состояния человека в особых условиях деятельности / Н.Д. Завалова, В.А. Пономаренко. – Текст : непосредственный // Психологический журнал. – 1983. – № 6. – С. 92-105.

35. Захарова, Л.Н. Личностные особенности, стили поведения и типы профессиональной самоидентификации у студентов педвуза / Л.Н. Завьялова. – Текст : непосредственный // Вопросы психологии. – 1991. – № 2. – С. 60-66.

36. Иванова, Е.М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности / Е.М. Иванова. – Москва : Изд-во МГУ, 1987. – 207 с. – Текст : непосредственный.
37. Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – 12-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2018. – 283 с. – Текст : непосредственный.
38. Ильин, Е.П. Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 544 с. – Текст : непосредственный.
39. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 512 с. – Текст : непосредственный.
40. Каверин, С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – Москва : Ин-т психологии РАН, 1998. – 223 с. – Текст : непосредственный.
41. Калигин, Н.А. Принципы организационного управления / Н.А. Калигин. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 272 с. – Текст : непосредственный.
42. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. – Москва : Инфра-М, 2019. – 235 с. – Текст : непосредственный.
43. Карьерные ориентации. – Текст : непосредственный // Уральская социология на рубеже веков: преемственность поколений : сб. ст. : в 2 ч. – Екатеринбург, 1999. – Ч. 1. – С. 243-246.
44. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова ; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : КНОРУС, 2010. – 416 с. – Текст : непосредственный.
45. Климов, Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях : учеб. пособие / Е.А. Климов. – Москва : Изд-во МГУ, 1995. – 222 с. – Текст : непосредственный.
46. Клиническая психология : учебник / под ред. Б.Д. Карвасарского. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 960 с. – Текст : непосредственный.
47. Клиническая психология. Словарь. – Текст : электронный // Национальная энциклопедическая служба : сайт. – URL: <https://vocabulary.ru/slovari/klinicheskaja-psihologija-slovar.html> (дата обращения: 15.11.2020).
48. Кокурина, И.Г. Методика изучения трудовой мотивации / И.Г. Кокурина. – Москва : Изд-во МГУ, 1990. – 55 с. – Текст : непосредственный.

49. Кокурина, И.Г. Социально-психологический анализ смыслообразующей функции мотивации жизнедеятельности социального индивида / И.Г. Кокурина. – Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 14, Психология. – 2007. – № 1. – С. 73-87.

50. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация: основные теории, способы совершенствования / Е.И. Комаров. – Текст : непосредственный // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2005. – № 3. – С. 22-32.

51. Коробко, В.И. Теория управления : учеб. пособие для студентов вуза / В.И. Коробко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с. – Текст : непосредственный.

52. Крайг, Г. Психология развития / Г. Крайг. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 992 с. – Текст : непосредственный.

53. Крысько, В.Г. Социальная психология : учеб. для вузов / В.Г. Крысько. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 432 с. – Текст : непосредственный.

54. Куприянов, Е.А. Взаимозависимость личностных конструктов и профессиональной мотивации у специалистов в области информационных технологий : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03 / Куприянов Евгений Андреевич. – Москва, 2007. – 24 с. – Текст : непосредственный.

55. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы и эмоции / А.Н. Леонтьев. – Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1971. – 38 с. – Текст : непосредственный.

56. Ломов, Б.Ф. О системном подходе в инженерной психологии / Б.Ф. Ломов. – Текст : непосредственный // Вопросы психологии. – 1975. – № 2. – С. 31-45.

57. Лютенс, Ф. Организационное поведение : учеб. для студентов вузов / Ф. Лютенс. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 692 с. – Текст : непосредственный.

58. Максимова, С.Г. Особенности мотивации профессиональной деятельности социальных работников в сфере социального обслуживания (социально-психологический аспект) / С.Г. Максимова. – Текст : непосредственный // Социология. – 2006. – № 4. – С. 75-80.

59. Маркеева, А.В. Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития / А.В. Маркеева. – Текст : непосредственный // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2, № 3. – С. 169-190.

60. Маркеева, А.В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации / А.В. Маркеева. – Текст :

непосредственный // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 12. – С. 1923-1936.

61. Мельничук, А.В. Геймификация в управления персоналом / А.В. Мельничук. – Текст : непосредственный // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 2 (15). – С. 104-109.

62. Мишин, В.М. Исследование систем управления : учеб. для вузов / В.М. Мишин. – Москва : ЮНИТИ, 2007. – 527 с. – Текст : непосредственный.

63. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учеб. для студентов вузов / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2011. – 561 с. – Текст : непосредственный.

64. Морозова, Н.И. Роль мотивации выбора профессии в процессе становления социального работника / Н.И. Морозова, А.В. Ерина. – Текст : электронный // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2015. – № 2. – С. 134-136. – URL: <http://hpsy.ru/public/x2467.htm> (дата обращения: 11.12.2020).

65. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с. – Текст : непосредственный.

66. Мотивация персонала : учеб. пособие : практ. задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – Москва : Альфа-Пресс, 2010. – 640 с. – Текст : непосредственный.

67. Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры. – Текст : электронный // Журнал "Справочник кадровика" : сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом. – URL: <https://www.pro-personal.ru/article/1088275-qqss-16-m8-motivatsiya-personala-na-raznyh-etapah-trudovoy-karery> (дата обращения: 14.12.2020).

68. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / В.П. Пугачев [и др.], под ред. В.П. Пугачева. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 392 с. – Текст : непосредственный.

69. Налоговые изменения 2019. – Текст : электронный // Налог-налог.ру : сайт. – URL: [https://nalog-nalog.ru/nalogovye\\_izmeneniya\\_2019/](https://nalog-nalog.ru/nalogovye_izmeneniya_2019/) (дата обращения: 14.10.2020).

70. Немов, Р.С. Психология. В 3 кн. Кн. 1. Общие основы психологии : учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений / Р.С. Немов. – 3-е изд. – Москва : ВЛАДОС, 1997. – 688 с. – Текст : непосредственный.

71. Общество. – Текст : электронный // Глоссарий.ru : сайт. – URL: [http://glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?ROh\\$lxuyiu](http://glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?ROh$lxuyiu) (дата обращения: 16.10.2020).

72. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством / В.Ю. Огвоздин. – Москва : Дело и сервис, 1999. – 160 с. – Текст : непосредственный.

73. Огнетова, И.Ю. Роль мотивации персонала в системе менеджмента качества / И.Ю. Огнетова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2009. – № 6. – С. 44-47. – URL <https://moluch.ru/archive/6/459/> (дата обращения: 01.03.2018).

74. Основы психодиагностики : учеб. пособие для студентов педвузов / под общ. ред. А.Г. Шмелева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1996. – 544 с. – Текст : непосредственный.

75. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В.П. Пашуто. – Москва : КноРУС, 2008. – 320 с. – Текст : непосредственный.

76. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб.-практ. пособие / В.П. Пашуто. – Москва : КНОРУС, 2012. – 316 с. – Текст : непосредственный.

77. Попова, И.П. Профессионально-карьерная мотивация в адаптационных стратегиях «слабых групп» на рынке труда: гендерное измерение / И.П. Попова. – Текст : электронный // Поиск эффективных институтов для России XXI века : интернет-конф. – URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/16215025/> (дата обращения: 14.11.2020).

78. Потеряхин, А. Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала / А. Потеряхин. – Текст : электронный // Справочник кадровика. – 2007. – 3 дек. – URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/udovletvorennost-rabotoy-i-professionalnaya-motivatsiya-personala/> (дата обращения: 15.10.2020).

79. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии : учеб. пособие / под общей ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 560 с. – Текст : непосредственный.

80. Профессиональная карьера как предмет гендерного анализа. – Текст : непосредственный // Экономика. Информатизация. Безопасность : сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. 10-11 дек. 2006 г. – Челябинск, 2006. – С. 229-231.

81. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для студентов вузов / Н.С. Пряжников. – Москва : Академия, 2008. – 368 с. – Текст : непосредственный.

82. Пряжников, Н.С. Психология труда : учеб. пособие для студентов вузов / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. – 5-е изд., стер. – Москва : Академия, 2009. – 477 с. – Текст : непосредственный.

83. Психология : учебник / под ред. А.А. Крылова. – Москва : Проспект, 1999. – 584 с. – Текст : непосредственный.

84. Психология личности в трудах зарубежных психологов / сост. и общ. ред. А.А. Реана. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 320 с. – Текст : непосредственный.

85. 5 примеров удачных решений. – Текст : электронный // Мотивация сотрудников : сайт о кадрах и управлении. – URL: <http://z-motiv.ru/motivatsiya-sotrudnikov-5-primerov-udachnykh-reshenij> (дата обращения: 11.10.2020).

86. Радугин, А.А. Социальная психология : учеб. пособие для вузов / А.А. Радугин, О.А. Радугина. – Москва : Библионика, 2006. – 496 с. – Текст : непосредственный.

87. Реан, А.А. Психология педагогической деятельности / А.А. Реан. – Москва : Мир, 1994. – 98 с. – Текст : непосредственный.

88. Ричи, Ш. Управление мотивацией : учеб. пособие для студентов вузов / Ш. Ричи, П. Мартин ; под ред. Е.А. Климова. – Москва : ЮНИТИ, 2009. – 399 с. – Текст : непосредственный.

89. Рогов, М.Г. Ценности и мотивы личности в системе непрерывного профессионального образования : автореф. дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.05 / Рогов Михаил Георгиевич. – Ярославль, 1999. – 39 с. – Текст : непосредственный.

90. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 720 с. – Текст : непосредственный.

91. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при финансовых затратах / Н. Самоукина. – Москва : Вершина, 2007. – 223 с. – Текст : непосредственный.

92. Слостенин, В.А. Педагогика: инновационная деятельность / В.А. Слостенин, Л.С. Подымова. – Москва : Магистр, 1997. – 223 с. – Текст : непосредственный.

93. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – Москва : Журн. «Управление персоналом», 2005. – 275 с. – Текст : непосредственный.

94. Стаут, Л. Управление персоналом : настольная кн. менеджера / Л. Стаут. – Москва : Хорошая книга, 2008. – 532 с. – Текст : непосредственный.



95. Столяренко, Л.Д. 100 экзаменационных ответов по психологии : экзаменац. экспресс-справ. для студентов вузов / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону : МарТ, 2001. – 256 с. – Текст : непосредственный.

96. Токарева, Ю.А. Удовлетворенность трудом как фактор профессиональной и экономической эффективности / Ю.А. Токарева, Т.К. Коваленко, А.Г. Токарев. – Текст : непосредственный // Scientia. Экономика : междунар. науч. журн. – 2016. – № 1. – С. 37-42.

97. Толочек, В.А. Современная психология труда : учеб. пособие / В.А. Толочек. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 479 с. – Текст : непосредственный.

98. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – Москва : Дело, 2000. – 270 с. – Текст : непосредственный.

99. Уайт, Г.К. Удовлетворенность трудом и мотивация – разработка практических подходов к их повышению / Г.К. Уайт. – Текст : непосредственный // Леонова, А.Б. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития : хрестоматия / А.Б. Леонова, О.Н. Чернышова. – Москва : Радикс, 2005. – С. 321-334.

100. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 638 с. – Текст : непосредственный.

101. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А.М. Руденко [и др.] ; под ред. А.М. Руденко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 350 с. – Текст : непосредственный.

102. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. – Москва : ЭКМОС, 2000. – 352 с. – Текст : непосредственный.

103. Чередниченко, И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 608 с. – Текст : непосредственный.

104. Черкашина, Е.Ю. Курс лекций по общей психологии / Е.Ю. Черкашина. – Красноярск, 1999. – 208 с. – Текст : непосредственный.

105. Чугунова, Э.С. Связь профессиональной мотивации и творческой активности инженеров / Э.С. Чугунова. – Текст : непосредственный // Вопросы психологии. – 1986. – № 4. – С. 136-142.

106. Шапарь В.Б. Практическая психология. Инструментарий / В.Б. Шапарь, А.В. Тимченко, В.Н. Швыдченко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – 688 с. – Текст : непосредственный.

107. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие / С.А. Шапиро. – 3-е изд. перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2016. – 268 с. – Текст : непосредственный.

108. Шибутани, Т. Социальная психология / Т. Шибутани. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – 544 с. – Текст : непосредственный.

109. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. – Текст : электронный // Словари онлайн : интернет-портал. – URL: <https://rus-brokgauz-efron.slovaronline.com/> (дата обращения: 11.10.2020).

110. Энциклопедия психодиагностики. В 4 кн. Кн. 4 : Психодиагностика персонала / ред.-сост. Д.Я. Райгородский. – Самара : Бахрах-М, 2010. – 790 с. – Текст : непосредственный.

111. Fedorova, A. Toxic elements of labour relations under conditions of growing precarization of the employment / A. Fedorova, V. Katashinskikh. – Text : direct // The 9th International Days of Statistics and Economics, Prague, 10-12 September, 2015. – Prague : Melandrium, Czech Republic, 2015. – P. 751-760.

112. Kemp, E. Sales manager support: fostering emotional health in salespeople / E. Kemp, A.L. Borders, J.M. Ricks. – Text : electronic // European Journal of Marketing. – 2013. – Vol. 47, no. 3/4. – P. 635-654. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/263336086\\_Sales\\_manager\\_support\\_Fostering\\_emotional\\_health\\_in\\_salespeople](https://www.researchgate.net/publication/263336086_Sales_manager_support_Fostering_emotional_health_in_salespeople) (accessed: 15.10.2020).

113. Toxic human factor of crisis situations within the Russian organizations / A. Fedorova, M. Menshikova, Z. Dvorakova, A. Parsiukevich. – Text : direct // The 7th International Days of Statistics and Economics, Prague, 19-21 September, 2013. – Prague : Melandrium, Czech Republic, 2013. – P. 388-397.

## Приложение 1

Таблица 1 - Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры

<i>Этап</i>	<i>Цели трудовой деятельности</i>	<i>Характеристики и особенности трудового потенциала</i>	<i>Требования к перспективам профессиональной карьеры</i>	<i>Мотивация трудовой активности</i>	<i>Результат завершения карьеры</i>
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации	Формирование ценностных ориентаций в семье дополняется нормами коллективного общения. Психологические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются навыки трудового поведения, осознается личная ответственность за дело, формируется установка на достижение цели	Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1. 1.Создание приятной рабочей обстановки: эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе 2. 2.Безопасность как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность) 3. 3. Справедливая оценка труда, вознаграждение 4.	1. Анализ апробации своих возможностей 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия 3. Окончательный выбор сферы трудовой специализации 4. Начало формирования позитивной трудовой мотивации
От 25 до 35 лет	Формирование устойчивого и стабильного жизненного,	Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык	Происходит осознание конкретного временного	1. Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для	1. Жизненный и трудовой опыт становятся однозначной

	<p>семейного, профессионального и социального существования</p>	<p>оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения, четкая ориентация на групповые нормы профессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки</p>	<p>масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов</p>	<p>обучения, информации работников 2. Личное участие в принятии решений, определение целей работ своего участка 3. Увеличение материальной заинтересованности 4. Использование микросреды, коллективных ценностей, приобщение к внутрифирменной культуре 5. Гибкий график работы 6. Кружки качества, автономные рабочие группы</p>	<p>реальностью 2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства 3. Произошло вступление в коллективную микросреду, осваивается корпоративная культура</p>
<p>От 35 до 50 лет</p>	<p>Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности сторон работника</p>	<p>Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Богатый профессиональный опыт, высокий деловой потенциал.</p>	<p>Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат</p>	<p>1.Высокая ориентация на содержание труда, творчество 2. Участие в управлении, принятии решений, распределении, капитале 3. Карьера, успех, престиж, признание 4. Максимальные возможности для повышения квалификации 5. Разнообразные формы</p>	<p>1. Полнота жизни и удовлетворенность работой реально в коллективе 2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов 3.Высокая требовательность к</p>

		Высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению		основного и социального стимулирования б. «Job» - факторы (содержание, обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда)	себе при объективной самооценке
От 50 до 60 лет и старше	Сохранение рабочего места либо минимизация усилий и выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся физической активностью, смена рода занятий на менее интенсивный. Выделяется группа, сохранившая высокую работоспособность, стремящаяся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование представителей этой группы на руководящих административных должностях наиболее эффективно	Либо минимизация и завершение трудовой деятельности, либо апогей карьеры и занятие должности, избранной в качестве цели карьеры	1. Сохранение и передача опыта молодежи – наставничество 2. Предоставление работы, не требующей значительных физических усилий (педагогическая, научная, административная, домашняя работа) 3. Авторитет, уважение, признание заслуг 4. Высокая пенсия, досрочный выход на пенсию 5. Престиж, карьера, достижение цели 6. Кабинеты психологической помощи, разгрузки 7. Условия для отдыха и лечения	

Описание и бланки методик

Мотивационный тест Ф. Герцберга

Инструкция: распределите 10 баллов между каждым из двух высказываний по степени важности для Вас того или иного утверждения.

Обратите внимание, что в этом тесте используется метод попарных сравнений. Представьте себе весы. Вы взвешиваете 2 утверждения. Какому-то из них вы отдаете больше веса, какому-то меньше. И так несколько подходов. Каждый раз весы склоняются в чью-то сторону. То есть если вы отдали одному утверждению 4 балла, второму остается 1 балл (сумма все время равна 5).

Варианты ответа: 5 – 0; 4 – 1; 3 – 2; 2 – 3; 1 – 4; 0 – 5.

<i>1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но «серой» и незаметной и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но «не денежным», даже в перспективе. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:</i>	
	(А) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.
	(Б) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своим заслуг финансовым успехам.
<i>2. Человеку необходимо сделать выбор – остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:</i>	
	(Г) Предпочтительны хорошие отношения с руководителем.
	(В) Лучше чтобы работа предполагала максимум ответственности.
<i>3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:</i>	
	(Д) Для любого главное получить повышение в должности.
	(А) Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.

<p>4. Человек стоит перед выбором – получить общественное признание, выполнив работу ему неинтересную и «пустую», или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную себе самому работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:</p>	
	(Б) Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.
	(Ж) Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.
<p>5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:</p>	
	(З) Главное для человека - коллектив, в котором он работает.
	(Ж) Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.
<p>6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом – делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:</p>	
	(В) Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.
	(А) Лучший стимул в работе – хорошая оплата.
<p>7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе – продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:</p>	
	(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.
	(А) Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.
<p>8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:</p>	
	(В) Для любого предпочтительна ответственная работа.
	(Б) Для каждого человека в работе главное общественное признание.
<p>9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:</p>	
	(Б) Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.

	(З) Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.
<i>10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную себе самому работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:</i>	
	(Ж) Человеку предпочтительно делать содержательную работу.
	(А) Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.
<i>11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не дающую ощущения успешности работу или согласиться ощущать себя успешным на скромно оплачиваемой работе. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:</i>	
	(А) Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.
	(Е) Более ценно быть успешным в работе.
<i>12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии Вы выберите создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:</i>	
	(З) Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.
	(В) Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.
<i>13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:</i>	
	(В) Важнее выполнять ответственную работу.
	(Д) Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.
<i>14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:</i>	
	(Е) Важнее всего чувство успеха в работе.
	(Б) Важнее всего общественное признание.
<i>15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:</i>	
	(З) Поддержка коллег важнее отношений с директором.
	(Г) Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.



<i>16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:</i>	
	(В) Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.
	(Ж) Каждому важна содержательная, интересная работа.
<i>17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:</i>	
	(Г) Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.
	(Б) Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.
<i>18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:</i>	
	(Д) Возможность сделать карьеру – важнейший фактор стабильности кадрового состава.
	(Е) Возможность личных достижений и самореализации – это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.
<i>19. Что более важно для работника в процессе труда в организации – достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:</i>	
	(Е) Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.
	(Г) Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.
<i>20. Что лучше – получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:</i>	
	(Г) Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их, благодаря повышению по службе.
	(Д) Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.
<i>21. Что более важно для работника – продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:</i>	
	(Ж) Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.

	(Д) Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.
22. <i>Что предпочтительнее для работника – иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:</i>	
	(З) Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.
	(А) Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.
23. <i>Что предпочтительнее – иметь высокую ответственность за порученное дело, без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:</i>	
	(В) Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.
	(Е) Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.
24. <i>Что лучше для работника: иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:</i>	
	(Б) Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.
	(Д) Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания Ваших заслуг.
25. <i>Что предпочтительнее – работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:</i>	
	(З) Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.
	(Д) Каждый человек предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.
26. <i>Что лучше для работника – выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач.</i>	

	(Е) Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами решая новые, более интересные задачи.
	(Ж) Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.
<i>27. Что важнее для работника – иметь успех в работе даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным:</i>	
	(З) Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.
	(Е) Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

### Ключ к тесту

1	А Б	11	А Е	21	Ж Д
2	Г В	12	З В	22	З А
3	Д А	13	В Д	23	В Е
4	Б Ж	14	Е Б	24	Б Д
5	З Ж	15	З Г	25	З Д
6	В А	16	В Ж	26	Е Ж
7	Г А	17	Г Б	27	З Е
8	В Б	18	Д Е		
9	Б З	19	Е Г		
10	Ж А	20	Г Д		

## *Значимость факторов*

Результат по шкалам отдельно:

Ярко выражена - 35- 24 балла

Средне выражена - 23- 12 баллов

Слабо выражена - 11- 0 баллов

Распределение по факторам:

Ярко выражена - 110 -84 балла

Средне выражена - 83- 57 баллов

Слабо выражена - 56- 30 баллов

Интерпретация: Герцберг выделил 2 категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

Гигиенические факторы - внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой.

Продолжение приложения 2

Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников.

По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности, выполняемой ими деятельности.

Мотиваторы – это внешние факторы удовлетворенности, направленные на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие

приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

(Пример: если факторы неудовлетворенности (гигиенические) превышают мотивационные, следовательно, продвинуть работников на высокопроизводительный труд достаточно сложно. Для этого руководству следует последовательно изменять каждую группу факторов, входящих в состав гигиенических, и следить за их воздействием на работников.) Следует обратить внимание на довольно большой % неудовлетворенности сотрудников условиями и содержанием своего труда, т.к. от этого зависит социально-психологический климат в коллективе.

Методика: Изучение мотивационного профиля личности  
(Ш. Ричи и П. Мартин)

Инструкция: Следует внимательно читать каждое утверждение вопросника и распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений, обозначенными буквами (a), (b), (c) и (d).

Если вам кажется, что один из факторов наиболее важен для вас, оцените его в 11 баллов; если же вы полагаете его вовсе не существенным, не присуждайте ему ни одного балла; в остальных случаях постарайтесь по собственному усмотрению распределить все 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом утверждении факторами. Следите за тем, чтобы были присуждены все 11 баллов.

	Варианты	Утверждения	Баллы
1		<i>Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где:</i>	
	a	Хорошая заработная плата и прочие вознаграждения	
	b	Имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе	
	c	Я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника	
	d	У меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность	
2		<i>Я не хотел бы работать там, где</i>	
	a	Отсутствуют четкие указания, что от меня требуется	

	b	Практически отсутствует обратная связь и оценка эффективности моей работы	
	c	То, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным	
	d	Плохие условия работы, слишком шумно и (или) грязно	
3	<i>Для меня важно, чтобы моя работа</i>		
	a	Была связана со значительным разнообразием и переменами	
	b	Давала мне возможность работать с широким кругом людей	
	c	Обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется	
	d	Позволяла мне узнать тех людей, с которыми я работаю	
4	<i>Я полагаю, что меня не очень интересует работа, которая:</i>		
	a	Обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми	
	b	Едва ли была замечена другими людьми	
	c	Не имела бы конкретных очертаний, так что я был бы уверен, что от меня требуется	
	d	Была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций	
5	<i>Работа мне нравится, если:</i>		
	a	Я четко представляю себе, что от меня требуется	
	b	У меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают	
	c	У меня хорошее вознаграждение и заработная плата	
	d	Позволяет мне совершенствовать свои профессиональные навыки	
6	<i>Полагаю, что мне бы понравилось, если:</i>		
	a	Были бы хорошие условия работы и отсутствовало давление на меня	
	b	У меня был бы очень хороший оклад	
	c	Работа в действительности была бы полезна и приносила бы мне удовлетворение	
	d	Мои достижения и работа оценивались бы по достоинству	
7	<i>Я не считаю, что работа должна:</i>		

	a	Быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать	
	b	Предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей	
	c	Быть малозначимой или малополезной для общества и неинтересной для выполнения	
	d	Оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся	
8	<i>Работа приносящая удовлетворение:</i>		
	a	Связана со значительным разнообразием, переменами, стимуляцией энтузиазма	
	b	Дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность	
	c	Является полезной и значимой для общества	
	d	Позволяет мне проявлять творческий подход и экспериментировать с новыми идеями	
9	<i>Важно, чтобы работа:</i>		
	a	Признавалась и ценилась организацией, где я работаю	
	b	Давала бы возможности для профессионального роста и совершенствования	
	c	Была бы сопряжена с большим разнообразием и переменами	
	d	Позволяла бы сотруднику оказывать влияние на других	
10	<i>Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если:</i>		
	a	В процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми	
	b	Оклад и вознаграждение очень хорошие	
	c	Я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе	
	d	У меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости	
11	<i>Самой хорошей является такая работа, которая:</i>		
	a	Обеспечивает хорошие рабочие условия	
	b	Дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы	

	c	Предполагает выполнение интересных и полезных заданий	
	d	Позволяет получить признание личных достижений и качества выполненной работы	
12	<i>Вероятно, я не буду хорошо работать, если</i>		
	a	Имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их	
	b	Я не имею возможности совершенствовать свои личностные качества	
	c	Тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения	
	d	На рабочем месте пыльно, грязно и шумно	
13	<i>При определении служебных обязанностей важно:</i>		
	a	Дать людям возможность лучше узнать друг друга	
	b	Предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их	
	c	Обеспечить условия для проявления работниками творческого начала	
	d	Обеспечить комфортность и чистоту рабочего места	
14	<i>Вероятно, я не захочу работать там, где</i>		
	a	У меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования личности	
	b	Не поощряются исследования и проявления научного любопытства	
	c	Очень мало контактов с широким кругом людей	
	d	Отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы	
15	<i>Я был бы удовлетворен, если:</i>		
	a	Была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками	
	b	Работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены	
	c	Мои достижения были бы оценены другими людьми	
	d	Я точно знал бы, что от меня требуется и как это нужно выполнить	
16	<i>Работа меньше удовлетворяла бы меня, если:</i>		



	a	Не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей	
	b	Я четко не знал бы правил и процедур выполнения работ	
	c	Уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы	
	d	Я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие	
17	<i>Я полагаю, что должность должна представлять:</i>		
	a	Четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется	
	b	Возможность лучше узнать своих коллег по работе	
	c	Возможность выполнять сложные производственные задания	
	d	Разнообразие, перемены и поощрения	
18	<i>Работа приносила бы мне меньше удовлетворения, если:</i>		
	a	Не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада	
	b	Осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве	
	c	Отсутствовал бы благоприятный внутренний климат и возможности профессионального роста	
	d	Не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений	
19	<i>Я хотел бы работать там, где:</i>		
	a	Другие люди признают и ценят выполняемую мной работу	
	b	У меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие работники	
	c	Имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот	
	d	Можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность	
20	<i>Вряд ли бы я захотел работать там, где:</i>		
	a	Не существует разнообразия и перемен в работе	
	b	У меня будет мало возможности влиять на принимаемые решения	
	c	Заработная плата не слишком высокая	

	d	Условия работы недостаточно хорошие	
21	<i>Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать:</i>		
	a	Наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется	
	b	Возможность проявлять креативность	
	c	Возможность встречаться с интересными людьми	
	d	Чувство удовлетворения и действительно интересные задания	
22	<i>Работа не будет доставлять удовольствие, если</i>		
	a	Предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы	
	b	Условия работы некомфортны или в помещении очень шумно	
	c	Работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других	
	d	Не поощряются исследования, творческий подход и креативность	
23	<i>Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне:</i>		
	a	Множество контактов с широким кругом интересных людей	
	b	Возможность установления и достижения целей	
	c	Возможность влиять на принятие решений	
	d	Высокий уровень заработной платы	
24	<i>Я не думаю, чтобы мне нравилась работа, если:</i>		
	a	Условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно	
	b	Мало шансов влиять на других людей	
	c	Мало возможностей для достижения поставленных целей	
	d	Я не мог бы проявить креативность и предлагать новые идеи	
25	<i>В процессе организации работы важно:</i>		
	a	Обеспечить чистоту и комфорт рабочего места	
	b	Создать условия для проявления работником самостоятельности	

	c	Предусмотреть возможности разнообразия и перемен	
	d	Обеспечить человеку возможности контактов с другими людьми	
26	<i>Скорее всего я не захотел бы работать там, где:</i>		
	a	Условия работы не комфортны	
	b	Мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми	
	c	Работа не является интересной и полезной	
	d	Работа рутинная и задания редко меняются	
27	<i>Работа приносит удовлетворение вероятно, когда:</i>		
	a	Люди признают и ценят хорошо выполненную работу	
	b	Существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости	
	c	Можно ставить перед собой сложные и смелые цели	
	d	Существует возможность лучше узнать своих коллег	
28	<i>Мне не понравилась бы работа, которая:</i>		
	a	Не была бы полезной и не приносила бы чувство удовлетворения	
	b	Не содержала бы в себе стимула к переменам	
	c	Не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими	
	d	Была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач	
29	<i>Я бы проявил стремление работать там, где:</i>		
	a	Работа интересная и полезная	
	b	Люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения	
	c	Меня бы окружали интересные люди	
	d	Я мог бы оказывать влияние на принятие решений	
30	<i>Я не считаю, что работа должна:</i>		
	a	Предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку	
	b	Давать мало шансов на признание личных достижений работника	
	c	Препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами	
	d	Состоять в основном из рутинных обязанностей	

31	<i>Хорошо спланированная работа обязательно:</i>		
	a	Предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок	
	b	Имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности	
	c	Предусматривает возможность ставить цели и достигать их	
	d	Стимулирует и поощряет выдвижение новых идей	
32	<i>Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если:</i>		
	a	Не мог бы выполнять сложную перспективную работу	
	b	Было бы мало возможностей для проявления креативности	
	c	Допускалась бы малая доля самостоятельности	
	d	Сама суть работы не представлялась бы полезной	
33	<i>Наиболее важными характеристиками должности являются:</i>		
	a	Возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления	
	b	Важные обязанности, исполнение которых приносит удовлетворение	
	c	Возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами	
	d	Наличие значимых целей, которых должен достичь работник	

### Ключ к тесту

Завершив работу над тестом, вы получите общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов. Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для вас, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов. После описания каждого мотивационного фактора приводятся мода распределения (наиболее часто встречающееся значение), медиана (среднее значение) и диапазон разброса (самое низкое и самое высокое значение) каждого фактора.

Утверждение	Мотивационные факторы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а				б			в			г	
2		г	а			б						в
3			в	б	г				а			
4			в	а		б			г			
5	в	б	а								г	
6	б	а				г						в
7			а		б	г						в
8									а	г	б	в
9						а		г	в		б	
10	б			а	в						г	
11		а	б			г						в
12		г				в	а				б	
13		г			а		б			в		
14	г			в						б		
15			г			в		а	б		а	
16	в		б				а	г				
17			а		б		в		г			
18				б				г		а	в	
19	в					а		б		г		
20	в	г						б	а			
21			а	в						б		г
22	а	б						в		г		
23	г			а			б	в				
24		а					в	б		г		
25		а		г					в		б	
26		а		б					г			в
27					г	а	в				б	
28					в		г		б			а
29				в	б			г				а
30				а	в	б			г			
31	а		б				в			г		
32							а			б	в	г
33					в		г			а		б
Итого												

Интерпретация результатов по номеру фактора:

Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой

жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства). Мода - 27, медиана - 19, диапазон - 0-96.

Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке. Мода - 17, медиана - 17, диапазон - 0-83.

Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. (Мерило потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства, и которая может возрастать или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе.) Мода - 26, медиана - 25, диапазон - 0-69.

Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами. (Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь очень низкое значение, тем не менее человек может быть достаточно социально адаптированным.) Мода - 27, медиана - 25, диапазон - 0-81.

Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности. (Потребность в более тесных контактах с другими. Как и в случае с фактором 4, низкое его значение не свидетельствует о слабой социальной адаптации и отсутствии социальных навыков.) Мода - 18, медиана - 19, диапазон - 0-45.

Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. (Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость.) Мода - 35, медиана - 36, диапазон - 0-88.

Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным. (Показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи.) Мода - 36, медиана - 36, диапазон - 2-81.

Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности. (Это - показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.) Мода - 31, медиана - 31, диапазон - 0-79.

Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки). (Указывает тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменах и стимуляции.) Мода - 34, медиана - 35, диапазон - 0-78.

Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. (Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и не тривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.) Мода - 32, медиана - 33, диапазон - 5-81.

Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. (Показатель желания самостоятельности, независимости и само совершенствования.) Мода - 35, медиана - 32, диапазон - 7-84.

Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе. (Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности.) Мода - 41, медиана - 43, диапазон - 15-97.

### *Опросник «Удовлетворенность жизнью» (УДЖ)*

Инструкция: Оцените, насколько часто в последнее время для Вас характерны указанные мысли, чувства, состояния. Используйте для этого пятибалльную шкалу.

В последнее время...	1	2	3	4	5
1. Я испытываю чувство внутреннего спокойствия.					
2. Мне нравится то, что со мной происходит.					
3. Я переживаю из-за того, что зарабатываю не столько, сколько мог бы.					
4. Я чувствую физическую слабость.					
5. Меня охватывает беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах.					

6. Мне бывает обидно, что моя карьера недостаточно успешна.					
7. Меня тяготит то, что результаты моей деятельности не соответствуют желаемому.					
8. У меня возникает такое ощущение, что делаешь, делаешь, а результатов нет.					
9. Я чувствую неуверенность в завтрашнем дне.					
10. У меня возникает устойчивое чувство усталости.					
11. Я опасаюсь наступления неблагоприятных событий.					
12. Меня тяготит отсутствие перспектив в моей жизни.					
13. Я бываю доволен собой.					
14. Я ощущаю «вкус жизни».					
15. Я испытываю состояние радости оттого, что все складывается так, как хотелось.					
16. У меня бывает состояние, когда ничего не хочется, все безразлично.					
17. Я чувствую истощение сил.					
18. Я испытываю страх за своих близких.					
19. Меня тяготит невозможность удовлетворить элементарные жизненные потребности.					
20. Я чувствую себя здоровым и бодрым.					
21. Я нахожусь в согласии с самим собой.					
22. Я испытываю удовлетворение от того, что у меня есть время для себя.					
23. Я думаю о том, что моя жизнь могла бы быть счастливее, чем она есть.					
24. Я нахожусь в некотором состоянии неопределенности.					
25. Я испытываю страх перед будущим.					
26. Я боюсь, что с моими близкими может случиться неприятность.					
27. Забота о материальном достатке не дает мне покоя.					
28. Я испытываю состояние душевного равновесия.					
29. У меня возникает ощущение удовольствия от жизни.					
30. Я испытываю незабываемое ощущение свободы, полета.					



31. У меня возникают мысли, что я достоин более высокого социального положения чем то, которое я занимаю.					
32. Я устаю от череды повседневных проблем.					
33. Меня угнетают переживания, связанные с благополучием моих близких.					
34. С самого утра ощущается вялость, разбитость.					
35. Меня пугает чувство нестабильности окружающего.					
36. Я с беспокойством думаю о будущем.					
37. Я ощущаю, что жизнь проходит мимо меня.					
38. Я чувствую себя «хозяином своей жизни».					
39. Я упиваюсь текущим моментом жизни.					
40. У меня бывает ощущение, что все так хорошо, что больше ничего и не надо.					
41. Я чувствую внутреннее напряжение.					
42. Я думаю о том, что жизнь складывается не так, как хотелось.					
43. У меня пропадает желание работать.					
44. Я полон энергии.					
45. Я ощущаю полноту жизни.					
46. Я испытываю чувство осмысленности своего существования.					

Обработка результатов производится при помощи ключа. По каждому фактору подсчитывается общая сумма набранных баллов. Отдельно вычисляется «общий балл по всему опроснику». Полученные сырые величины переводятся в стандартные при помощи специальных таблиц (табл. 1-2).

#### *Ключ к опроснику УДЖ*

Фактор 1 (F1) – жизненная включенность

Включает 16 вопросов: 1, 2, 13, 14, 15, 21, 22, 28, 29, 30, 38, 39, 40, 44, 45, 46.

Фактор 2 (F2) – разочарование в жизни

Включает 10 вопросов: 3, 6, 7, 8, 12, 23, 27, 31, 37, 42.

Фактор 3 (F3) – усталость от жизни

Включает 10 вопросов: 4, 10, 16, 17, 20, 24, 32, 34, 41, 43.

Вопрос 20 является «обратным», поэтому для этого вопроса предварительно производится замена тестового балла на обратный (1 на 5; 2 на 4; 4 на 2; 5 на 1).

Фактор 4 (F4) – беспокойство о будущем

Включает 10 вопросов: 5, 9, 11, 18, 19, 25, 26, 33, 35, 36.

Общий балл по всему опроснику вычисляется следующим образом.

Общий балл = 100 + F1 – F2 – F3 – F4. (К поправочному коэффициенту, равному 100 баллам, прибавляется величина, полученная испытуемым по фактору 1, и вычитаются величины, полученные по факторам 2, 3 и 4).

### Стандарты к опроснику УДЖ

Таблица 1 - Перевода сырых баллов в стандартные  
(работающие мужчины от 22 до 45 лет)

Шкала	Станайны								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фактор 1: «Жизненная включенность»	33 и менее	34 - 38	39 - 43	44 - 47	48 - 54	55 - 58	59 - 64	65 - 71	72 и более
Фактор 2: «Разочарован- ность в жизни»	41 и более	36 - 40	32 - 35	28 - 31	24 - 27	20 - 23	17 - 19	14 - 16	13 и менее
Фактор 3: «Усталость от жизни»	34 и более	31 - 33	28 - 30	24 - 27	21 - 23	18 - 20	16 - 17	13 - 15	12 и менее
Фактор 4: «Беспокойство о будущем»	40 и более	35 - 39	30 - 34	27 - 29	23 - 26	19 - 22	16 - 18	14 - 15	13 и менее
Общий балл	32 и менее	33 - 48	49 - 60	61 - 73	74 - 85	86 - 99	100 - 109	110 - 122	123 и более

Таблица 2 - Перевод сырых баллов в стандартные  
(работающие женщины от 22 до 45 лет)

Шкала	Станайн								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фактор 1: «Жизненная включенность»	30 и менее	31 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 51	52 - 56	57 - 60	61 - 66	67 и более
Фактор 2: «Разочарован- ность в жизни»	43 и более	38 - 42	35 - 37	30 - 34	26 - 29	22 - 25	19 - 21	16 - 18	15 и менее
Фактор 3: «Усталость от жизни»	41 и более	37 - 40	34 - 36	29 - 33	25 - 28	22 - 24	19 - 21	17 - 18	16 и менее
Фактор 4: «Беспокойство о будущем»	47 и более	42 - 46	36 - 41	32 - 35	27 - 31	23 - 26	20 - 22	16 - 19	15 и менее
Общий балл	10 и менее	11 - 29	30 - 42	43 - 58	59 - 71	72 - 86	87 - 99	100 - 113	114 и более

Поскольку фактор 1 («Жизненная включенность») имеет положительную направленность, а три других фактора – отрицательную (отражают разные составляющие неудовлетворенности), то для факторов 2, 3, 4 станайны расположены в обратном порядке: высокий балл соответствует низкой стандартной величине, и наоборот. Такой способ стандартизации позволяет расположить все четыре фактора на одной оси, когда высокий стандартный балл будет говорить о благополучии.

1–3 станайна трактуются как показатели ниже среднего;

4–6 станайнов – средний уровень;

7–9 станайнов – выше среднего.

#### *Методика «Потребность в достижении цели»*

Методика «Потребность в достижении цели» используется для измерения силы стремлений человека к успеху. Чем выше у самооценка, тем активнее человек, тем больше он нацелен на достижения. В этом случае потребность в достижении чего-либо превращается в личностное свойство, установку.

Шкала оценки потребности в достижении успеха доказала свою эффективность при подборе кадров, оценке мотивации труда, работе с резервами кадров, сопровождении резерва кадров на выдвижение, диагностике качеств, необходимых руководителю, в психологии спорта и других областях.

Мотивация достижения (успеха, цели) выражается в стремлении к улучшению результатов, настойчивости в достижении своих целей, и оказывает влияние на всю человеческую жизнь.

Данный тест - опросник был разработан Орловым Ю.М. в 1978 году. Методика включает в себя 23 вопроса. Среднее время тестирования - 10-15 минут.

*Инструкция.* Вам предлагается ряд утверждений. Если Вы согласны с высказыванием, то рядом с его номером напишите «да» или поставьте знак «+», если не согласны – «нет» («-»).

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.

15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел.

#### *Ключ к тесту - опроснику*

За каждый ответ «Да» («+») на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23; ответы «Нет» («-») на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20 поставьте себе по одному баллу. Суммируйте все набранные баллы.

#### *Интерпретация и расшифровка*

- 0 - 6 баллов - низкая потребность в достижениях.
- 7 - 9 баллов - пониженная потребность в достижениях.
- 10 - 15 баллов - средняя потребность в достижениях.
- 16 - 18 баллов - повышенная потребность в достижениях.
- 19 - 23 баллов - высокая потребность в достижениях.

Лица с высоким уровнем потребности в достижениях отличаются следующими чертами:

- настойчивостью в достижении своих целей;
- неудовлетворенностью достигнутым;
- постоянным стремлением сделать дело лучше, чем раньше;
- склонностью сильно увлекаться работой;
- стремлением в любом случае пережить удовольствие успеха;
- неспособностью плохо работать;
- потребностью изобретать новые приемы работы в исполнении самых обычных дел;
- отсутствием духа соперничества, желанием, чтобы и другие вместе с ними пережили успех и достижение результата;

- неудовлетворенностью легким успехом и неожиданной легкостью задачи;
- готовностью принять помощь и помогать другим при решении трудных задач, чтобы совместно испытать радость успеха.

*«Упорство в достижении цели»*

Насколько Вы настойчивы в достижении цели? Способны ли отстоять и защитить свою точку зрения? Готовы ли Вы проявлять инициативу, чтобы не стоять на месте? Этот тест поможет Вам ответить на эти вопросы. Выберите один из предложенных вариантов ответов.

*1. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?*

а) скорее всего, откажусь, потому что такая ответственность мне не по плечу;

б) соглашусь после некоторых колебаний;

в) с энтузиазмом приму предложение.

*2. Какая геометрическая фигура Вам симпатичнее?*

а) квадрат;

б) круг;

в) треугольник.

*3. Что, на Ваш взгляд, важнее для успешного публичного выступления?*

а) заранее заготовленный текст для успешного выступления;

б) продуманный план;

в) способность к импровизации.

*4. Ваши доходы:*

а) это регулярные выплаты из одного источника (зарплата, пенсия и т.п.);

б) складываются из нескольких источников;

в) нерегулярны, но достаточно высоки (контракты, гонорары).

*5. Какой афоризм Вам больше нравится?*

а) «Когда нет того, что любишь, приходится любить то, что есть»;

б) «Удача – следствие случая, дающего нам возможность высказывать свои таланты»;

в) «Жизнь – это искусство извлекать значительные выгоды из незначительных обстоятельств».

ситуации: практикум»

*6. Какой цвет Вам больше нравится?*

- а) серый;
- б) синий;
- в) зеленый.

7. *Ваше отношение к спорту?*

- а) равнодушие;
- б) иногда делаю упражнения для поддержания хорошей спортивной формы, смотрю спортивные передачи по телевизору;
- в) я активный болельщик и люблю участвовать в спортивных играх.

8. *Что бы Вы предпочли, если бы неожиданно получили большое наследство или крупный приз?*

- а) потратить его на исполнение своих желаний;
- б) вложить в надежные активы, гарантирующие доход;
- в) открыть собственное предприятие.

*Ключ к тестовому заданию «Упорство в достижении цели»*

Каждый ответ «а» оценивается в 1 балл, «б» – в 2 балла, «в» – в 3 балла.

*От 8 до 12 баллов*– Вы не вполне удовлетворены достигнутыми успехами и хотели бы добиться в жизни гораздо большего. Вы считаете, что обстоятельства складываются для Вас не слишком благоприятно. Но это происходит потому, что Вы переоцениваете силу обстоятельств и недооцениваете Ваши собственные силы. Вам кажется, что Вы готовы воспользоваться выгодными условиями, когда они возникнут. Но в такой пассивной позиции их можно никогда не дожидаться. Не забывайте, что активный человек находит средства для достижения своих целей, а когда не находит – сам создает их.

*От 13 до 20 баллов* – Вы активная и целеустремленная натура, умеете реализовать свои способности в складывающихся обстоятельствах. Чтобы добиться большего, задумайтесь, может быть Ваши способности глубже и шире и Вы могли бы их использовать более продуктивно?

*От 21 до 24 баллов* – Вы очень напористый и предприимчивый человек, стараетесь извлекать максимум пользы из любой ситуации. Даже потерпев поражение, ищите возможности для реванша. Такая позиция в отношении с окружающими может казаться чрезмерной

Научное издание

**Токарева Юлия Александровна**  
**Глухенькая Нина Максимовна**  
**Токарев Александр Григорьевич**

## **МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД**

Подписано в печать 03.03.2021 г.

Формат 60x90 1/16 Усл.печ.л. 12,84. Уч.-изд.л 10,14.

Тираж 300 экз. Заказ № 3111.

Отпечатано с готового оригинал-макета

ФГБОУ ВО «Шадринский государственный педагогический университет»

641870, Курганская обл. г. Шадринск, ул. К.Либкнехта, 3