

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П.АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)
Институт психолого – педагогического образования
Кафедра социальной психологии

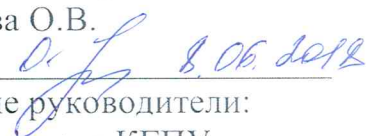
ХОХЛОВА АЛЁНА СЕРГЕЕВНА

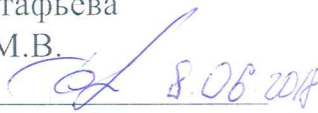
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

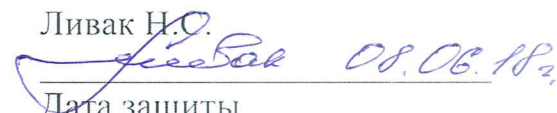
**ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ СОТРУДНИКОВ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 37.03.01 Психология
Направленность (профиль) образовательной программы
Психология трудовой деятельности

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
к.пс.н., доцент КГПУ
им. В.П. Астафьева
Груздева О.В.


Научные руководители:
к.пс.н., доцент КГПУ
им. В.П. Астафьева
Горнякова М.В.


к.пс.н., доцент кафедры
психологии труда и инженерной
психологии СибГУ
им. М.Ф. Решетнева
Ливак Н.С.


Дата защиты

Обучающийся:
Хохлова А.С.


Оценка

Красноярск 2018

Реферат

Дипломная работа 81 с., иллюстраций 8, таблиц 7, источников 29, приложение 4.

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель работы – исследовать мотивационный профиль сотрудников организации.

Объект исследования – мотивационный профиль.

Предмет исследования – особенности мотивационного профиля сотрудников организации.

Гипотеза исследования – мы предполагаем, что особенности мотивационного профиля проявляются в зависимости от категории специалист и элит-мастер.

Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью их применения руководителями организации для эффективной мотивирования сотрудников разных категорий.

Значимость работы: высокая.

Содержание

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические обоснования мотивационного профиля.....	6
1.1 Основополагающие концепции мотивации личности	6
1.2 Мотивационный профиль сотрудника: роль и значение в трудовой деятельности	14
Выводы по первой главе.....	19
Глава 2 Эмпирическое исследование особенностей мотивационного профиля сотрудников организации.....	21
2.1. Организация и проведение исследования мотивационного профиля	21
2.2 Анализ результатов исследования особенностей мотивационного профиля сотрудников	25
2.3 Рекомендации для руководителя организации по мотивационным профилям сотрудника для его профессионального развития	35
Выводы по второй главе.....	42
Заключение	44
Список использованных источников	46
Приложение А(обязательное)Иллюстративная часть	49
Приложение Б(справочное)Методика «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина.....	64
Приложение В(справочное)Методика «Мотивационный тип» В.И. Герчиков.....	64
Приложение Г(справочное)Диагностика мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман).....	77

Введение

Вопрос мотивации сотрудников в течении многочисленного времени остается одной из наиболее значимых трудностей управления сотрудниками. Любой начальник стремится к тому, чтобы штат трудился наиболее эффективно. Подготовленность и стремление персонала исполнять собственную работу является одним из основных условий преуспевания организации. Практическая деятельность демонстрирует, что механическое принуждение к труду не предоставляет высочайшего позитивного результата.

Вопреки воле желанию сотрудника от него невозможно достичь абсолютной эффективности. Обладая определенным расположением, стремлением и самочувствием, следуя определенной концепции ценностей, индивид персонифицирует любую задачу. Важнейший потенциал компании заключен в кадрах. Какие бы великолепные мысли, новые технологические процессы, благоприятные внешние условия не были, без отлично подготовленного персонала высочайшей инициативности достичь неосуществимо. Ведь только сотрудники осуществляют работу, подают идеи и позволяют организации существовать. Без работников нет организации, без грамотных сотрудников организация никак не сумеет достичь собственных целей. Способ к действенному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Выработать успешную концепцию конфигураций и способов управления сотрудником допускается, только понимая в таком случае, что же им движет, что же подталкивает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий. Здесь следует понимать, как проявляются эти либо другие мотивы, как осуществляется мотивирование людей.

Увеличить эффективность работы можно через понимание потребностей и структуры мотивов сотрудников, через определенные мероприятия по выражению им признания руководителем и согласно стимулированию на высочайшие результаты, через усовершенствование информативной структуры и структуры принятия решений с помощью усовершенствования общения.

Цель работы – исследовать мотивационный профиль сотрудников организации.

Объект исследования – мотивационный профиль.

Предмет исследования – особенности мотивационного профиля сотрудников организации.

Гипотеза исследования – мы предполагаем, что особенности мотивационного профиля проявляются в зависимости от категории специалист и элит-мастер.

Задачи исследования:

- 1) изучить психологическую, социально-психологическую литературу по проблеме исследования особенностей мотивационного профиля;
- 2) организовать и провести эмпирическое исследование особенностей мотивационного профиля;

3) выявить взаимосвязь между факторами мотивационного профиля и уровнем профессиональной категории сотрудников;

4) разработать рекомендации для руководителя организации по мотивационным профилям для его успешного профессионального развития.

Методы исследования.

Теоретические – анализ литературы.

Эмпирические – тестирование, опрос.

а) Методика: Изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин)

б) Методика «Мотивационный тип» В.И. Герчикова

в) Диагностика мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман)

База: исследование проводилось на базе Спортивно-оздоровительного комплекса Фитнес-центра «ХХХ» г. Красноярска. В исследовании принимали участие фитнес-инструкторы тренажерного зала в количестве 30 человек. Из них 15 мужчин и 15 женщин с разной категорией специалист и элит-мастер. Категорию специалист составляли 7 женщин и 8 мужчин. Категорию элит-мастер 8 женщин и 7 мужчин, все респонденты имеют высшее образование.

Этапы исследования.

Теоретический – включал изучение состояния исследуемой проблемы в социально-психологической литературе.

Эмпирический – включал определение программы эмпирического исследования, исследование мотивационного профиля среди сотрудников по категориям специалист и элит-мастер в организации.

Аналитико-обобщающий – анализировались, систематизировались и обобщались результаты эмпирического исследования по особенностям мотивационного профиля, формулировались выводы.

Теоретическая значимость исследования заключается в определении особенностей мотивационного профиля сотрудников организации.

Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью их применения руководителями организации для эффективной мотивирования сотрудников разных категорий.

Результаты исследования апробированы в материалах V международной научно-практической конференции «Педагогика и психология: перспективы и развитие».

Структура выпускной квалификационной работы состоит: введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Содержит таблицы, диаграммы и рисунки.

Глава 1 Теоретические обоснования мотивационного профиля

1.1 Основополагающие концепции мотивации личности

Существующие на сегодняшний день основные мотивационные концепции мотивации опираются на классические теории мотивации, которые подразделяются на процессуальные и содержательные. Содержательные теории мотивации основной акцент делают на изучение состава, сущности и классификацию потребностей личности. В ряду этой группы наиболее существенное место занимают теория иерархических потребностей А. Маслоу, теория ERG (ССР) К. Альдерфера, теория потребностей высших уровней Д. Мак-Клелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберг.

Согласно данным теориям под мотивацией понимается целенаправленное побуждение к действию, обуславливающее субъективно-личностную заинтересованность личности к совершению действия и достижения цели.

В процессе трудовой деятельности актуализация мотива, непосредственно, означает превращение его в основной энергетический ресурс психологической активности индивида, при этом сам мотив детерминирует его поведение. Таким образом, мотив характеризуется, прежде всего, посредством проявления волевой стороны трудового поведения. Можно сделать вывод, что по своей сути мотив является первопричиной человеческой активности. Следовательно, он представляет собой осознанное побуждение к действию.

Следует уточнить, что большинство мотивов зарождается в подсознании, при этом они становятся движущей силой человека, детерминантой его поведения, только в случае большей или меньшей степени осознанности. Как правило, мотив порождается определенной потребностью, которая выступает конечной причиной человеческих действий. На практике, если мотив выражает готовность к действию и побуждает к нему, то необязательно он может перерасти в конкретное действие или поведение. В данном случае наблюдается противоречие мотивационных побуждений, в котором актуализируется наиболее сильное из них.

С психологической точки зрения, соотношение и состав основных элементов системы движущих сил у различных категорий людей существенно отличаются. Это обуславливает научную идею об определенной мотивационной структуре личности. Влияние на мотивационную структуру личности, как правило, проявляется на двух уровнях.

1. На первом уровне имеющаяся структура рассматривается как заранее заведомая данность, понятны и известны движущие силы индивида к определенным действиям, определены значимые мотивы трудовой деятельности. Следует отметить, что на этой базе формируются в основном системы материального поощрения.

2. Второй уровень характеризуется тем, что воздействие направлено, непосредственно, на изменение самой мотивационной структуры индивида. В следствии чего, развиваются более значимые мотивы, и снижается воздействие незначимых. В данном случае актуальными становятся немонетарное (психологическое) вознаграждение. Основными мотивационными инструментами выступает стремление к личному и профессиональному развитию, а также достижения повышения результативности трудовой деятельности.

Отсюда следует вывод, что ни одна организационная система не станет эффективно функционировать, если не будет сформирована и внедрена эффективная мотивационная модель, ориентированная на ведущие мотивы сотрудников.

Первая из основных концепций иерархией потребностей А. Маслоу. Суть ее сводится к изучению потребностей личности, которые находятся на различных уровнях иерархии: первичный и вторичный уровни. А. Маслоу и его сторонники, полагали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. А. Маслоу утверждал, что главные пять типов потребностей почти всегда идут по установленному порядку. Начальник, который знает уровень потребностей своего работника, может предусматривать, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, и, таким образом, способен подобрать результативный «мотиватор».

Следует отметить, что под потребностью понимается ощущение необходимости либо недостатка в чем-либо нужном с целью поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, общественной группы, общества в целом. Внутренний стимул инициативности.

При этом обеспечение потребности возможно посредством получения вознаграждения, внешнего или внутреннего. Результатом будет удовлетворенность, положительная оценка различных аспектов жизнедеятельности, обладающие особым значением для индивида, или же, в противном случае, фрустрацией, как психического состояния неудовлетворенности.

Физиологические потребности ключевые, в рабочей среде, это потребности в отпуске, заработной плате, пенсии, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, вентиляции, отоплении. Потребность в безопасности выходит на первый план, когда физиологические достаточно удовлетворены. Это стремление сохранить уже приобретенные заслуги и положение, защитить себя от опасности, травм, вреда, угроз, утрат, потерь или лишений. В организациях имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, выходное пособие, страховку.

В случае если индивидом достигнуто удовлетворенность физических потребностей и потребностей в защищенности, его интерес переходит в необходимость в дружбе, влюбленности и приспособления. В равной мере как «социальные животные», общественность переживает стремление согласно

душе иным и стремится удовлетворить свои общественные потребности в труде. Такое творится посредством вхождения в формальные и неформальные взаимоотношения среди работников группы, посредством партнерства с другими и принятия значимости в многообразной общественной работе.

Следующий этап – потребность в уважении. Первая модель – потребность в самоуважении, удовлетворение самим собой. Чувство собственного достоинства напрямую связано с ощущением достижения цели, компетентности, знания, зрелости и зависимости. Вторая модель – потребность в почтении другими людьми. Эта необходимость связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В каждой деятельности должны быть заслуги, которые могут угодить потребности в уважении, включают в себя почётные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

Если удовлетворены нижние четыре потребности, индивид уделяет внимание на удовлетворении потребности в самореализации, самой высокой из человеческих потребностей. Здесь человек стремится повысить способности и осуществить собственные возможности.

Факт, что человеческие потребности можно разместить в иерархическом порядке, обладает существенное значение. Во-первых, потребности нижних уровней обязаны быть удовлетворены в главную очередность, только после этого допускается устремляться к нуждам более высоких уровней. Помимо этого, нужно принять к сведению, что необходимости низших уровней сформировывают ту основу, на которой возводятся потребности высших уровней. Только в том случае, когда потребности низшего уровня остаются удовлетворёнными, у работника есть возможность достичь успеха, мотивируя рабочих при помощи удовлетворенности потребностей наиболее высокого уровня. Исходя из этого, работник двигается вверх по иерархии не в случае, когда его потребности полностью удовлетворены, а когда они достаточно удовлетворены.

Необходимо уточнить, с точки зрения психологии управления, теория А. Маслоу содержит ряд проблем. Уровни удовлетворенности потребности трудно определить. Отчасти случается от такого, что довольно непросто отличить, малозначительные изменения в потребностях, которые происходят каждый день, от многозначительных и редко встречающихся перемен в человеческих потребностях. Трудность еще появляется при измерении потребностей человека. Многие из нас чувствуют трудности в определении своих потребностей и при расстановке ценностей.

Концепция ERG К. Альдерфер определяет три группы потребностей. Во-первых, это потребности существования, примерно соответствующие двум нижним потребностям А. Маслоу. Во-вторых, потребности в взаимодействии, сохранении контактов, нацеленные на их поддержание, признание, самоутверждение, коллективной безопасности, охватывающие третью, а кроме того вторую и четвертую. В-третьих, потребности роста, выражающиеся в желании человека к самоутверждению и признанию, соответствует двум

верхним ступеням пирамиды А. Маслоу. Используя метод видимой поддержки руководитель может расположить к себе работника и в итоге увидеть наиболее успешную работу [17, с. 111].

В своей концепции Дэвид МакКлеланд говорил о том, что удовлетворения потребностей в признании, во власти и успехе возможно в каждой организации. Также потребность в успехе влияет на эффективность труда работников и их руководителей.

Дуглас МакГрегор заявлял, что же начальник способен осуществлять контроль характеристик, характеризующие воздействия исполнителя:

- задачи, что должен выполнить работник;
- качество исполнения;
- период получения задачи;
- ожидаемый период исполнения;
- ресурсы, существующие для исполнения проблемы;
- коллектив, в котором функционирует сотрудник;
- указания, приобретенные работником;
- его позиция в посильности проблемы;
- позиция подчиненного в вознаграждении за эффективный труд
- объем гонорара за проделанный труд;
- степень вовлечения, в область задач, сопряженных с работой.

Данные критерии зависят от руководителя и в определенной мере влияют на подчиненного они свидетельствуют об эффективности работы.

Дуглас МакГрегор утверждал, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y» [16, с. 110].

«Теория X» олицетворяет авторитарный стиль управления, где есть важная централизация власти, жесточайший контроль по перечисленным выше критериям.

«Теория Y» характеризует демократический стиль управления и подразумевает поручение полномочий, усовершенствование отношений в коллективе, учета определяющей мотивации сотрудника и их психологических потребностей, обогащение содержания деятельности. Эти две концепции обладают правом на существование, однако, в силу собственной полярности, в чистейшем варианте никак не встречаются. На практике используется сочетание разных манер управления.

Ф. Герцберг выявил две ясно различимые категории сформировал две шкалы измерения: одну – для событий, которые обеспечили позитивный вклад в удовлетворенность деятельностью, – данные приобрели название мотиваторов, другую – для событий, которые никак не предоставили позитивного вклада (за исключением краткосрочного периода), но которые имели возможность вызвать неудовлетворенность, в случае если бы развивались в неблагоприятном направлении. Полученные данные Ф. Герцберг назвал гигиеническими факторами.

Данная мотивационно-гигиеническая концепция бросает колебание на верность теории, что главным мотиватором рабочей силы считаются средства. Руководители, стремясь мотивировать подчиненных, предложили им наиболее значительную плату работы, и удостоверились, что в итоге работа не стала выполняться лучше, а работники не стали более счастливыми, за исключением, возможно, временного всплеска энтузиазма.

Ф. Герцберг выявил различимые категории потребностей. Гигиенические либо поддерживающие те категории, при отсутствии которых сотрудники не приобретали удовлетворение с деятельностью. Данные условия содержат политическому деятельности организации, взаимоотношения с руководством, условия работы, заработную плату, взаимоотношения с сотрудниками, личная жизнь, положение и защищенность. Данные условия обладают значимостью только, в случае если уже после окончания деятельности сотрудник приобретает еще и дополнительную вознаграждение.

Другую группу Ф. Герцберг именовал мотиваторами или удовлетворителями. Благодаря этим условиям достигается более высокий уровень мотивации и удовлетворения от деятельности у работников. Если отсутствуют данные факторы, то нельзя получить эффективной мотивации и удовлетворения. Они включают в себя достижение целей, признание, продвижение по карьерной лестнице и потенциалы для собственного роста сотрудника [3, с. 79].

На сегодняшний день выделяют ряд концепций, которые очень детально и на операционном уровне говорят о самом процесс мотивации:

- теория ожидания;
- теория постановки цели;
- теория равенства (справедливости);
- теория партисипативного управления.

В теории ожиданий не только потребность считается важным фактором мотивации человека, но и определенный тип его поведения.

Процессуальные теории ожидания указывают, что поведение работников обуславливается поведением:

- начальника, который при конкретных условиях стимулирует работу подчиненного;
- подчиненного, который понимает, что при выполнении определенных условиях он будет вознагражден;
- работника и начальника, допускающих, что подчиненному будет выдано вознаграждение, если качество работы определенно улучшится;
- подчиненного, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима для удовлетворения своей потребности.

Таким образом, в теории ожидания выделяют необходимость в преобладании увеличения качества труда и убежденности в том, что это будет замечено начальником, что позволяет сотруднику удовлетворить собственную потребность.

Под трудовой мотивацией следует понимать состояние внутреннего побуждения к качественной трудовой деятельности для достижения личных, собственных целей сотрудника, а также целей самой организации.

Следовательно, мотивированная деятельность является целенаправленной. Косвенное или прямое удовлетворение любой собственной потребности является целью. Сила направленности мотивированной деятельности находится в определенной зависимости от того, в какой мере индивид чувствует себя вознагражденным за достижение цели.

Сила стремления получить вознаграждения или другую цель (другими словами, исполнительная мотивация) находится в зависимости от: ценности вознаграждения (желательности) и его достижимости (реальности получения вознаграждения, ценности ожиданий).

Для того чтобы мотивировать индивида на конкретную деятельность, важно его заслуги в данной работе вознаградить тем, что он ценит, вознаграждение связано с достижением цели так, чтобы сотрудник это заметил. Ведь, что работник ценит, находится в зависимости от его собственных потребностей. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. В этом случае, триумф увеличивает мотивацию. В случае, когда ожидания не исполняются, препятствия к достижению цели порождают чувство тщетности усилий. Чем более для человека значимость (ценность) недостигнутой цели, тем более чувство тщетности.

Таким образом, исходя из концепции ожиданий, следует что сотрудник должен иметь такие потребности, которые имеют все возможности быть удовлетворены в итоге предоставляемых вознаграждений [7, с. 59].

В концепции справедливости говорится о том, что эффективность мотивации оценивается трудящимся не по конкретной группе факторов, а системно с учетом оценки поощрений, полученных остальными сотрудниками, работающим в таком же системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники.

Концепция мотивации Л. Портера – Э. Лоулера состоит из сочетания элементов теории ожиданий и теории справедливости. Концепция ожиданий на сегодняшний день более применима, потому что В. Врум говорил, что у сотрудников есть определенные ожидания того, что затраченные усилия приведет к прогнозируемому результату, т.е. достижение цели, полученные результаты не останутся незамеченными со стороны руководства и будут по достоинству вознаграждены.

Концепция ожидания В. Врума. Основной смысл заключается в понятии «ожидание». Оно определяется как оценка человеком вероятности конкретного события. При исследовании структуры мотивации и процесса поведения особое внимание уделяют трем ключевым взаимосвязям. Это ожидания в отношении взаимосвязи затрат труда и результатов. Также ожидания в отношении

взаимосвязи результатов и вознаграждений. И субъективная валентность ожидаемого вознаграждения. Валентность – это предполагаемое значение удовлетворения или неудовлетворения, проявляющегося вследствие определенного вознаграждения.

Теория справедливости. В предоставленной концепции исследуется еще одна переменная, определенно воздействующая на интенсивность мотивации в реальных условиях. Люди субъективно соотносят отношение приобретенного ими поощрения к потраченным ими для этого усилиям, после сравнивают его с вознаграждением, получаемым другими за аналогичную работу. В случае обнаружения несправедливости в отношении оценки собственного труда, они станут убавлять интенсивность своей работы. Впрочем, если сотрудники испытывают, что их собственное вознаграждение выше, чем у иных за аналогичную работу, то это далеко не всегда оказывает положительное стимулирующее воздействие на повышение ими интенсивности своего труда.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые воздействуют на размер поощрения: затраченные усилия, личностные качества индивида и его способности и осознание собственной роли в процессе труда. Составляющие концепции ожидания в данном случае проявляются в том, что сотрудник сравнивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и уверен в том, что вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы концепции справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Таким образом можно утверждать, что именно результаты труда считаются причиной удовлетворения работника, а не наоборот.

В изучении мотивации среди отечественных научных исследователей больших успехов добились Л.С. Выготский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они изучали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные они не оценивали. Их работы не получили последующего становления, как раз по данному основанию [11, с. 95].

Особое внимание следует уделить концепции, которые разрабатывали отечественный психолог Л.С. Выготский и его ученики. Уточним, что в чистом виде мотивация трудовой деятельности в данной концепции не изучалась, а сами идеи в области мотивации были выделены из работ по педологии. Учеными МГУ в 1992 года была предпринята попытка сформулировать и практически адаптировать теорию параллельной мотивации для российского менеджмента. Однако, на наш взгляд, не имеет особенного значения, какая деятельность изучалась – производственная или творческая деятельность ребенка. Дело в том, что, с точки зрения психологии, творческая деятельность ребенка является образцом для любой деятельности по степени свободы, качеству и скорости принимаемых решений, оригинальности мышления и емкости памяти.

Исследования мотивации школой Л.С. Выготского базировались на теоретически обоснованном и практически доказанном утверждении, что в

психике человека существует два параллельных уровня развития: низший и высший. Эти уровни, соответственно, определяют параллельное развитие низших и высших потребностей человека. При этом, способы обеспечения и сами механизмы удовлетворения этих потребностей также параллельны. Логично, что раз параллели не пересекаются, то и удовлетворение потребностей одного уровня с помощью инструментов другого невозможно. Если низший уровень базируется в большей степени на материальных потребностях, то потребности высшего уровня удовлетворяются за счет нематериального, то есть в большей степени психологического, инструмента мотивации.

Согласно концепции Л.С. Выготского, определим характеристики высших психических функций. Высшие потребности формируются и развиваются социально, т.е. только под воздействием обучения и воспитания. При этом они не являются развитием и продолжением первичных потребностей, однако представляют собой базовое изменение развития человека. Следовательно, высшие потребности, возможно удовлетворить только через высшие психические функции, основной формой которых является трудовая деятельность, а высшая форма – это трудовая творческая деятельность.

Делаем вывод, что имеет место не иерархическая структура потребностей, как у А. Маслоу, а структура их параллельного развития.

Л.С. Выготский в своей концепции, под трудовой деятельностью подразумевает только творческую деятельность, которая напрямую связана с решением интересных и сложных задач, а также признанием личной ответственности за принятые решения.

В результате именно такая форма трудовой деятельности признавалась единственной возможностью для полного самореализации и самовыражения личности.

Обобщая вышесказанное, подчеркнем, что разработки в области мотивации, основанные на положениях Л.С. Выготского, открывают перспективу создания единой и наиболее гибкой, даже универсальной, модели мотивации человека в трудовой деятельности.

Гедоническая мотивационная концепция состоит из того, что индивид стремится к максимизации удовольствия и минимизации неудовольствия, дискомфорта, мучения. Американский психолог П. Юнг один из исследователей и создателей данной концепции. Здесь главным условием является наслаждение, благодаря которому и проявляется динамичность, нацеленность и система действия сотрудников. Сторонники данной концепции полагают, что эмоциональные чувства воспринимаются равно как удовольствие только до определенного уровня. После начинается пресыщение и это же чувство воспринимается как неудовольствие.

В свою очередь австрийский психиатр Зигмунд Фрейд разработал психоаналитическую мотивационную концепцию. Она является примером психодинамического подхода к исследованию поведения индивида. Концепция базируется на признании существования конкретных психологических сил,

которые формируют поведение индивида и не всякий раз им осознаются. Интерпретируется как ответная реакция на воздействие разных стимулов. Фрейд полагал, что движущими силами поведения являются инстинкты:

Эроса - инстинкта жизни;

Танатоса - инстинкта агрессии, разрушения, смерти.

Инстинкт, по Фрейду, имеет четыре основных параметра – источник, цель, объект и стимул.

Психоаналитическая теория рассматривает индивида как целостность основных структурных компонентов:

«Эго» (Я) - сознание себя, личная определенность;

«Ид» (Оно) - резервуар инстинктов и импульсов;

«Суперэго» - моральные аспекты поведения человека, окружающие личность - бессознательное.

Исследователь и разработчик мотивационной теории драйвов американский психолог Карл Халл. Она считается разновидностью бихевиористской модели S–R, где S – стимул, R – реакция.

Согласно данной теории, индивид содержит направленность самостоятельно поддерживать собственное внутреннее состояние, каждое изменение во внутреннем мире человека ведет к определенной реакции. Сначала он пробует свести на нет всевозможные конфигурации. Элементами нейтрализации выступают драйвы (влечения). Происходящие вслед за реакцией и усиливающие силы данной реакции другие попытки называются подкреплением. Поведение, подкрепленное чем-нибудь достаточно прочно укрепляется в психике сотрудника.

Русским ученым И.П. Павловым создана концепция условных рефлексов. Реакция организма человека на внешние раздражения – условные и безусловные рефлексы, признанные фундаментом мотивации в этом заключается главное утверждение теории. Главное внимание он уделял условным рефлексам. Стереотип мышления и поведения служит психофизиологическим основанием установки, представляющей собой центральный компонент мотивационной системы человека.

Отталкиваясь от целого ряда научных работ о человеческой деятельности, допускается, что же индивид берет на себя решение на уровне регуляции, приспособления и самоорганизации. Поэтому и потребности должны быть удовлетворены во всех уровнях одновременно. Допускается заявлять, что низшие, высшие и самые высшие потребности формируются параллельно и совокупно и управляют абсолютно всеми уровнями организации поведения индивида, поэтому существует тройной вид их удовлетворения при помощи материального и нематериального поощрения.

1.2 Мотивационный профиль сотрудника: роль и значение в трудовой деятельности

Мотивационный профиль дает возможность приобрести понимание о типах работников, что значительно повышает рациональность применения профессионального ресурса на рабочих местах. Благодаря индивидуальному мотивационному профилю специалисты по работе с кадрами могут применять в отношении определенного работника полученные данные в целях удовлетворения потребностей и постановки правильной мотивации.

В психологической науке существует достаточно много различных подходов к типологизации мотивации трудовой деятельности. Так ученые, Я.Л. Эйдельман и Ю.Н. Лапыгин на основании проведенных ими эмпирических исследований, смогли сгруппировать различные мотивы трудовой деятельности (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1 – Основные типы мотивации (Я.Л. Эйдельман, Ю.Н. Лапыгин)

Важно понимать, что для каждого человека существует свои потребности, приоритеты, ценности, они находят свое уникальное отражение в работе, следовательно, мотивация персонала обязана быть только индивидуально направлена, а еще быть понятной. Для разработки таких способов мотивации персонала применяется понятие «мотивационный профиль».

По взглядам Р. Мартина и Ш. Ричи, мотивационный профиль личности - это индивидуальное сочетание наиболее и наименее важных потребностей для конкретного индивида [24, с. 44].

В.Э. Мильман утверждает, собственно, что мотивационный профиль человека определяется совокупностью мотивов, придающих целеустремленный характер работы людей по овладению профессией, обуславливающих направление индивида на творческую самореализацию.

Мотивационный профиль оформляется посредством сравнения значимости мотивационных факторов. Такого рода аспект подразумевает, что

мотивация будет персональная, однако необходимость оптимизации действий управления, сохранение времени и других ресурсов вынуждает использовать способы мотивации, ориентированные на «среднего» индивида.

В основании разнообразных типологий мотивационных профилей, многих исследователей, существуют определенные потребности и круг интересов личности. К подобным относятся потребность в почтении, продвижении, окладе, устойчивости, самореализации, власти, престиже и другие. Исходя из внутренней и внешней мотивации происходит удовлетворение потребностей человека.

Концепция мотивационного профиля, сформированная Ш. Ричи и П. Мартином является одним из распространенных подходов, используемый при составлении мотивационного профиля работников, предложенный в труде «Руководство мотивацией», он считается итогом двадцатилетнего изучения мотивации среди работников. Создатели применяли модель мотивационного профиля, она заключается из двенадцати факторов, позволяющих обнаружить условную значимость двенадцати мотивационных нужд для человека. Профиль позволяет изучить индивидуальные различия между людьми, вне зависимости от того, какую местность или область работы они представляют, могут быть гораздо больше в пределах определенной национальности, или местожительства, или рабочей группы, чем отличия межгрупповые или межнациональные [24, с. 60].

Изучая методику В.Э. Мильмана, которая на основе соотношения определенных шкал, выводимых в результате тестирования, выделяются различные типы мотивационного и эмоционального профиля. Методика состоит из четырнадцать утверждений, касающихся жизненных стремлений и отдельных сторон образа жизни личности. В.Э. Мильман определяет пять типов мотивационного профиля: прогрессивный, регрессивный, импульсивный, экспрессивный, упрощенный, и четыре типа эмоционального профиля: стенический, астенический, смешанный стенический, смешанный астенический. На основе конкретных ответов респондента составляется суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности.

Внедрение и грамотное использование описанных методик позволит определить мотивационный профиль работника, даст точное представление о том, что для него представляет наибольшую значимость, ради чего и в каких условиях он готов продуктивно трудиться и максимально эффективно проявлять свои навыки, умения и способности [23, с. 99].

Цель профиля состоит в том, чтобы сформировать основу для упорядоченного обоснованного анализа потребностей работника. Мотивационный профиль позволяет оценить все мотиваторы сотрудника во взаимодействии и разработать план мероприятий, с помощью которых можно воздействовать на сотрудника для повышения эффективности его работы.

Основной задачей профиля заключается в том, чтобы создать базу для аргументирования рассмотрения потребностей сотрудника. Такой профиль дает возможность сопоставить все мотиваторы работника в вместе взятых и создать

план мероприятий, благодаря которым возможно оказывать воздействие на работника с целью увеличения производительности его деятельности.

В первую очередь необходимо приступать с рассмотрения выявленных показателей, характеристик мотивационного профиля сотрудника. Для этого сопоставляется каждый фактор, и соотносится существующий на основе исследований Ш. Ричи и П. Мартина. Далее можно сравнить характеристики сотрудника с нормативами, преимущественными для целью определенной компании (в случае если они имеется), для того чтобы установить, в какой степени сотрудник отвечает условиям организационной культуры и существует ли необходимость особенного подхода к каким-либо аспектам его личности.

В исследовании Ш. Ричи и П. Мартина рассматриваются факторы, которые были выделены как мотиваторы предшествовавшими исследованиями и опытом, и добавили к ним новые мотиваторы, которые, по мнению исследователей, до сих пор не достаточно учитывались. В конечном итоге их предоставили 12. Некоторые из этих 12 мотиваторов оказались при ближайшем рассмотрении более важными, нежели другие, так что на практике их число может быть и менее двенадцати.

Практическая польза исследования Ш. Ричи и П. Мартина для руководителей заключается в том, что это позволит им получить общее представление о методах управления работниками с различными потребностями.

Каким же образом руководители могут на практике воспользоваться нашими выводами? Здесь важно понимать, что сущность мотивации, состоит в удовлетворение потребностей человека (в процессе работы). Когда человек правильно мотивирован, он думает и действует должным образом, он больше смеется, меньше ворчит и жалуется. Отсюда следует, что задача руководителя - определить, что же мотивирует людей. Нужно ли обеспечить человеку возможности, скажем, для достижения успехов и продвижения или для повышения разнообразия выполняемой работы или следует существенно регламентировать выполняемые им обязанности? Как выяснить это? Как раз для решения этой проблемы мы можем использовать мотивационный профиль. Он предоставляет полезную основу для структурированного обсуждения и в сочетании с индивидуальными характеристиками других сотрудников, работающих в команде, дает некоторое представление о том, как следует управлять этой командой. Заполнение профиля должно проходить в доброжелательной обстановке, исключаящей всякий намек на угрозу последствий за неправдивые ответы.

12 мотивационных факторов:

1) Высокий заработок и материальное поощрение. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

2) Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3) Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил.

4) Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей.

5) Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности, дружественности. От четвертого фактора отличается тем, что в четвертом считается общее количество социальных контактов, а тут скорее качество.

6) Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи человека. Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость.

7) Потребность ставить для себя сложные цели и достигать их, показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи.

8) Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими.

9) Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки).

10) Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.

11) Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. Показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования.

12) Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.

Мотивационный профиль используют для:

1) Отбор сотрудников. С целью улучшения отбора сотрудников может быть установлен мотивационный профиль кандидата. Профиль предоставит возможность установить способности и продемонстрировать потенциал личности, также определить возможности улучшать собственный труд. При его применении в целях отбора кандидатов сначала важно учитывать требования к желаемым профессиональным и техническим навыкам и поведению, диктуемым особенностями предлагаемого места работы. Далее устанавливаем мотивационный профиль деятельности и обнаруживаем те мотивационные факторы, которые имеют возможность содействовать высокой производительности её исполнения.

Важно понимать тот факт, что определенная работа требует конкретных умений и поведения, и если они не совпадают с мотивационными стимулами

кандидата, то он будет не эффективно выполняет данную работу. И только в том случае работник будет успешным в своей деятельности, если требуемое поведение в организации соответствует его мотивационным стимулам.

Трудоемкость анализа мотивационного профиля, поможет сделать собеседование углубленным, продуктивным и позволит наилучшим образом сопоставить то, что предлагает претендент на работу, с тем, что требуется для ее выполнения.

2) Управление переменами. Мы живем в эпоху постиндустриального общества, когда весь мир находится в процессе постоянного обновления.

Отсюда можно сделать вывод, что если организация стремится быть активной, следует обучить ее сотрудников всегда принимать во внимание неизбежность перемен, научить анализировать оказываемое ими влияние, переносить стрессы, развивать в себе навыки, позволяющие им и их подчиненным смело вступать в неизвестность будущего, сохраняя или даже увеличивая эффективность своей деятельности. Наиболее ценными для организации становятся сотрудники, толерантные к неопределенности и способные эффективно действовать в ее условиях.

Все это делает вполне очевидным задачу руководителя: привлекать и отбирать людей, способных эффективно действовать в условиях неопределенности; готовить уже имеющийся персонал лучше выдерживать динамичные условия работы; изыскивать наиболее гуманные способы перевода на другое место или избавления от тех, кто не способен усвоить правила поведения в новых условиях или изменить свое отношение к ним, чтобы соответствовать новым требованиям. Безусловно, мотивационный профиль будет очень полезен при решении подобных проблем.

3) Формирование команд. Мотивационный профиль может оказать колоссальную помощь при построении команд в организации. Мотивационные профили разных работников существенно различаются между собой, поэтому руководитель, заинтересованный в формировании рабочей команды и ее успешной работе, может извлечь для себя пользу из понимания аспектов мотивации, связанных с динамикой процесса развития команды, а также тех проблем и выгод, которые обусловлены мотивационными стимулами, присущими разным людям.

При построении команды выбирать следует таких людей, мотивационные профили которых показывают, что они будут успешно работать в команде, не с одним или двумя ее членами, а со всей командой в целом.

Выводы по первой главе

Таким образом, проанализировав социально-психологическую литературу по проблеме исследования особенностей мотивационного профиля мы встроили общее представление о мотивационной сфере личности.

Сравнили взгляды Р. Мартина и Ш. Ричи и В.Э. Мильмана о том, как они определяют мотивационный профиль личности. В основании разнообразных типологий мотивационных профилей, исследователи выделяют общие потребности в признании, продвижении, вознаграждении, устойчивости, самореализации, власти, престиже. Исходя из внутренней и внешней мотивации происходит удовлетворение потребностей.

Определили цель профиля которая состоит в том, чтобы сформировать основу для упорядоченного обоснованного анализа потребностей работника. Он позволяет оценить все мотиваторы сотрудника во взаимодействии и разработать план мероприятий, с помощью которых можно воздействовать на сотрудника для повышения эффективности его работы.

Определили основную задачу профиля, которая заключается в том, чтобы создать базу для аргументирования рассмотрения потребностей сотрудника. Профиль предоставляет полезную основу для структурированного обсуждения и в сочетании с индивидуальными характеристиками других сотрудников.

Установили, что использование мотивационного профиля работника, даст представление о том, что для него представляет наибольшую значимость, ради чего и в каких условиях он готов эффективно трудиться и максимально проявлять свои навыки и умения.

Мотивационный профиль используют для:

- 1) отбор сотрудников;
- 2) управление переменами;
- 3) формирование команд.

Глава 2 Эмпирическое исследование особенностей мотивационного профиля сотрудников организации

2.1 Организация и проведение исследования мотивационного профиля

Эмпирическое исследование особенностей мотивационного профиля сотрудников проводилось на базе Спортивно-оздоровительного комплекса Фитнес-центра «ХХХ» г. Красноярска. В качестве респондентов участвовали фитнес-инструкторы тренажерного зала в количестве 30 человек. Из них 15 мужчин и 15 женщин с разной категорией специалист и элит-мастер. Категорию специалист составляли 7 женщин и 8 мужчин. Категорию элит-мастер 8 женщин и 7 мужчин, все респонденты имеют высшее образование.

В организации работают 30 тренеров, которые в свою очередь разделена на категории.

Элит-мастер высококвалифицированный специалист в области фитнеса. Высшее образование. Стаж работы в фитнесе более 7 лет. Наличие международных и российских сертификатов в области фитнеса. Владение всеми методиками тренировок. Участник семинаров и тренингов.

Категория специалист. Квалифицированный специалист в области фитнеса. Высшее образование. Наличие сертификатов в области фитнеса. Стаж работы в фитнесе более 2 лет. Владение специальными методиками тренировок. Участник семинаров, обучающих программ, конвенций. Категория специалист выполнение повышенного плана по персональным тренировкам на протяжении 6-ти месяцев, отсутствие замечаний к качеству предоставляемых услуг, положительные отзывы членов клуба, пунктуальность и четкое выполнение должностных обязанностей, активное участие во внутриклубных мероприятиях, проявление инициативы.

После присвоения повышенной категории в случае не выполнения плана в течении одного месяца приказом директора инструктор в соответствии с действующим законодательством может быть переведен на пониженную категорию.

Исследование проходило в 4 этапа:

1) Подготовительный: осмысление методологических и теоретических основ исследования, формулирование объекта, предмета, цели, основных задач исследования, определение гипотезы и базы исследования.

2) Основной: проведение самого эмпирического исследования.

3) Аналитический: обработка полученных данных, интерпретация результатов всех методик исследования.

4) Заключительный: разработка рекомендаций для сотрудников организации.

Для проведения исследования нами было использовано 4 методики:

1) Методика: Изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин) (Приложение Б);

Цель: выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой. Он позволит выявить потребности и стремления работника, и тем самым получить некоторое представление о его мотивационных факторах.

Описание: опросник состоит из 32 утверждений испытуемый должен распределить 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов (а, б, в, г). В методике большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для испытуемого, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов.

Процедура: респондентом нужно распределить 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов (а, б, в, г). Если один из факторов наиболее важен его нужно оценить в 11 баллов. если же фактор совсем несущественный, ему не присуждается ни одного балла. В остальных случаях распределяется 11 баллов, между четырьмя предложенными в каждом утверждении факторами главное, чтобы оценки важности каждого варианта в сумме составляли 11 баллов.

Измеряемые показатели:

1) Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении.

2) Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3) Потребность в четком структурировании работы.

4) Потребность в социальных контактах.

5) Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения.

6) Потребность в завоевании признания.

7) Потребность ставить для себя сложные цели и достигать их.

8) Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими.

9) Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции.

10) Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

11) Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

12) Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.

Обработка производится в соответствии с ключом методики большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для испытуемого, 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.

По результатам диагностики определяются доминирующие потребности, представление о мотивирующих факторах.

2) Тест оценки мотивации В.И. Герчикова (Приложение В).

Цель: тест позволяет определить сочетание в некоторых пропорциях пяти «чистых» мотивационных типов.

Описание: опросник включает 23 утверждения, которые распределяются по пяти шкалам, соответствующим типа трудовой мотивации.

Процедура: испытуемому предлагается выбрать один или несколько вариантов ответа в каждом вопросе есть указание, сколько вариантов можно дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Измеряемые показатели:

Выделено 2 класса мотивационной направленности: избегательная и достижительная.

К избегательному классу относится люмпенизированный тип.

К достижительному классу:

- инструментальный;
- профессиональный;
- патриотический;
- хозяйский тип.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;

Обработка: в соответствии с ключом опросника, подсчитывается общее число выборов по каждому из 5 типов мотивации большое количество баллов, присужденных какому-либо типу, свидетельствует о его высокой значимости для испытуемого, малое количество баллов показывает низкий уровень проявления мотивационного типа.

По результатам теста доминирующий тип мотивации

Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

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

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

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

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации. необходима идея, которая будет им двигать;

- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда, всеобщее признание незаменимости в организации.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;

3) Диагностика мотивационной структуры личности В.Э. Мильман (Приложение Г);

Цель: методика позволяет диагностировать мотивационный (МП) и эмоциональный (ЭП) профили личности.

Описание: методика состоит из 14 утверждений, касающихся жизненных стремлений и некоторых сторон образа жизни, которые распределяются по семи шкалам, соответствующим мотивационному профилю.

Процедура: респондентом предлагается оценить степень своего согласия с каждым утверждением из 8 вариантов ответов (а, b, с, d, e, f, g, h) по 5-ти балльной шкале:

- «++» – да, согласен,
- «+» – пожалуй согласен,
- «=» – когда как, согласен в некоторой степени,
- «-» – нет, не согласен,
- «?» – не знаю.

Измеряемые показатели – шкалы мотивационного профиля:

- П– поддержание жизнеобеспечения,
- К – комфорт,
- С – социальный статус,
- О – общение,
- Д – общая активность,

ДР – творческая активность,
 ОД – общественная полезность.

Каждая из семи мотивационных шкал представлена в четырех подшкалах:
 Ож – общежитейская, относящаяся ко всей сфере жизнедеятельности,
 Рб – рабочая (учебная), относится только к рабочей или учебной сфере;
 ид – «идеальное» состояние мотива, уровень побуждения, устремления;
 ре – «реальное» состояние то, насколько испытуемый расценивает
 данный мотив удовлетворенным в настоящее время, а также то, сколько им для
 этого затрачивается усилий.

Шкалы эмоционального профиля:

Эст – направленность на эмоциональные переживания стенического типа;

Эаст – направленность на эмоциональные переживания астенического
 типа;

Фст – стенический тип переживания и поведения в состоянии
 фрустрации;

Фаст – астенический тип переживания фрустрации.

Обработка: производится в соответствии с ключом методики, сырые
 баллы заносятся в таблицу результатов. По каждой шкале выявляют большое
 количество баллов, что и будет свидетельствовать об проявлении выявленного
 мотивационного профиля.

В результате данные можно предоставить в виде
 шкал: жизнеобеспечение, комфорт, общение, общая активность, творческая
 активность, социальная полезность. На основе всех ответов можно составить
 суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности.

Таким образом, с помощью применимых данных трех методик мы можем,
 составить интегрированный мотивационный профиль и понять какие ведущие
 мотивы у сотрудников различных категорий это позволит нам качественно
 подобрать инструменты мотивации для повышения производительности
 трудовой деятельности.

2.2 Анализ результатов исследования особенностей мотивационного профиля сотрудников

В исследовании особенностей мотивационного профиля сотрудников
 Спортивно-оздоровительного комплекса Фитнес-центра «ХХХ» г. Красноярска
 приняли участие 30 сотрудников. Из них 15 мужчин 15 женщин с разной
 категорией специалист и элит-мастер. Категорию специалист составляли 7
 женщин и 8 мужчин. Категорию элит-мастер 8 женщин и 7 мужчин. Все
 респонденты имеют высшее образование.

Для выявления различий между особенностями мотивационного профиля,
 мы использовали автоматизированный расчет коэффициента ранговой

корреляции Спирмена, также использовался автоматизированный расчет по методу математической обработки критерий Манна-Уитни.

Для подтверждения разницы между мотивационным профилем сотрудников специалист и элит-мастер мы проверили методику мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин). Результаты выраженности факторов представлены в рисунке 2.1 и рисунке 2.2.

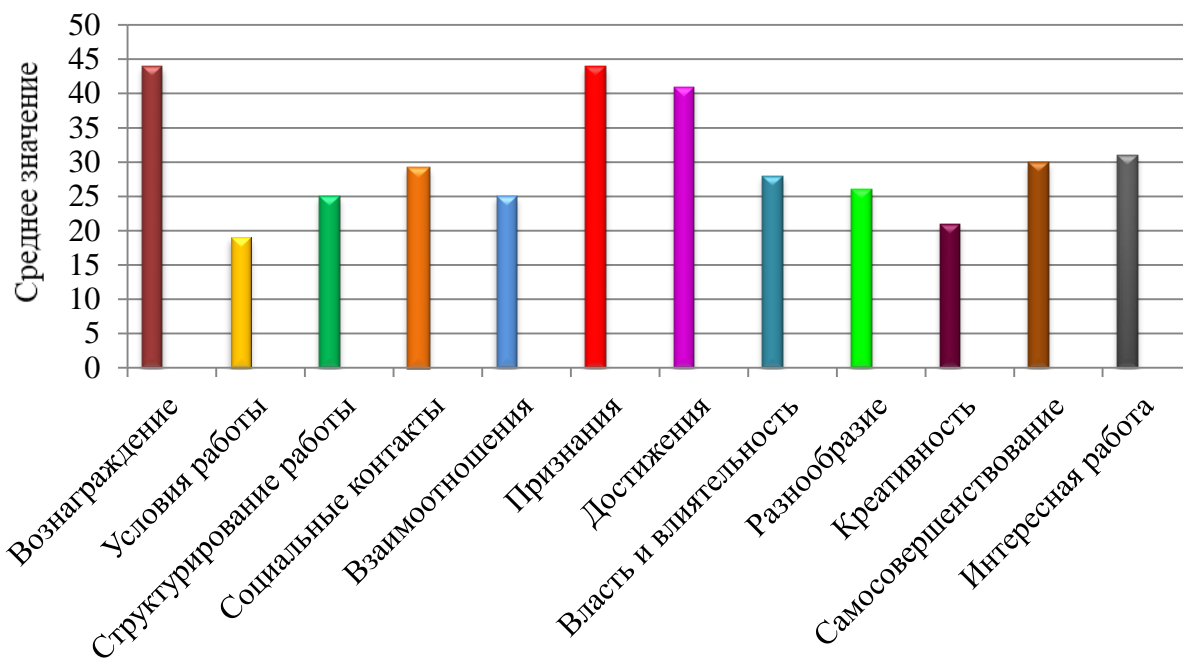


Рисунок 2.1 – Среднестатистические результаты мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин. Категория специалист

Как видим из рисунка 2.1 у категории специалиста ведущими мотивационными профилями потребность в вознаграждении (44 балла) проявлена в большей степени, признании (43 балла) и достижения (41 балл) уходят на второй план. Мы можем сделать вывод, что сотрудники категории специалист получает меньше оплату, чем элит-мастера доказывая выраженность потребности.

Специалисты видят уровень, до которого им необходимо расти и соответственно для того, чтобы достичь уровня элит-мастера им необходимо признание их как специалистов. Чем больше признания со стороны руководства, со стороны клиентов, уважение в коллективе, тем эффективней будет их карьерный рост, для того чтобы они стали элит-мастерами и поэтому у них проявлен мотив достижение.

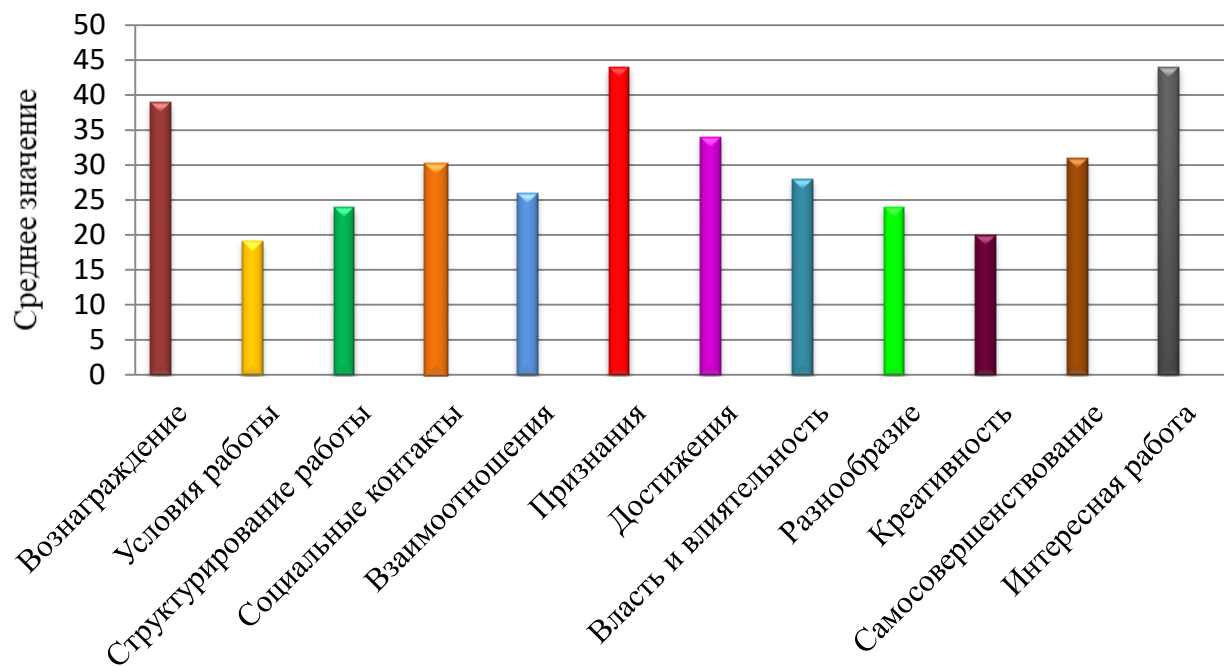


Рисунок 2.2 – Среднестатистические результаты мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин. Категория элит-мастер

Как видим из рисунка 2.2 у категории элит-мастер ведущими мотивационными профилями потребность в признании (44 балла) и интересной работе (44 балла), вознаграждении (39 балла), следует заметить, что у данной категории вознаграждения не выходят на первое место. Мы можем сделать вывод элит-мастера — это уже профессионалы они направлены на саму деятельность, сложность работы, признание их как профессионала, им интересна сама работа они получают удовольствие от того что они делают.

Обобщая данные двух рисунков 2.1 и 2.2 мы видим, что у категории специалист и у категории элит-мастера две потребности, два профиля совпадают вознаграждение и признание, но у специалистов вознаграждение на первом месте, а признание на втором. У элит-мастеров на первое место выходит признание и только потом вознаграждение. Таким образом, мы можем предполагать, что специалисты определяют для себя потребность в вознаграждении как наиболее значимую, чем признание. Что же касается элит-мастеров то, для их признание является значимой определяемой потребностью, а вознаграждение подкрепляет потребность в признании.

Для того чтобы проверить выраженность типа мотивации у специалистов мы применили методику оценки мотивации В.И. Герчикова. Результаты представлены в рисунке 2.3

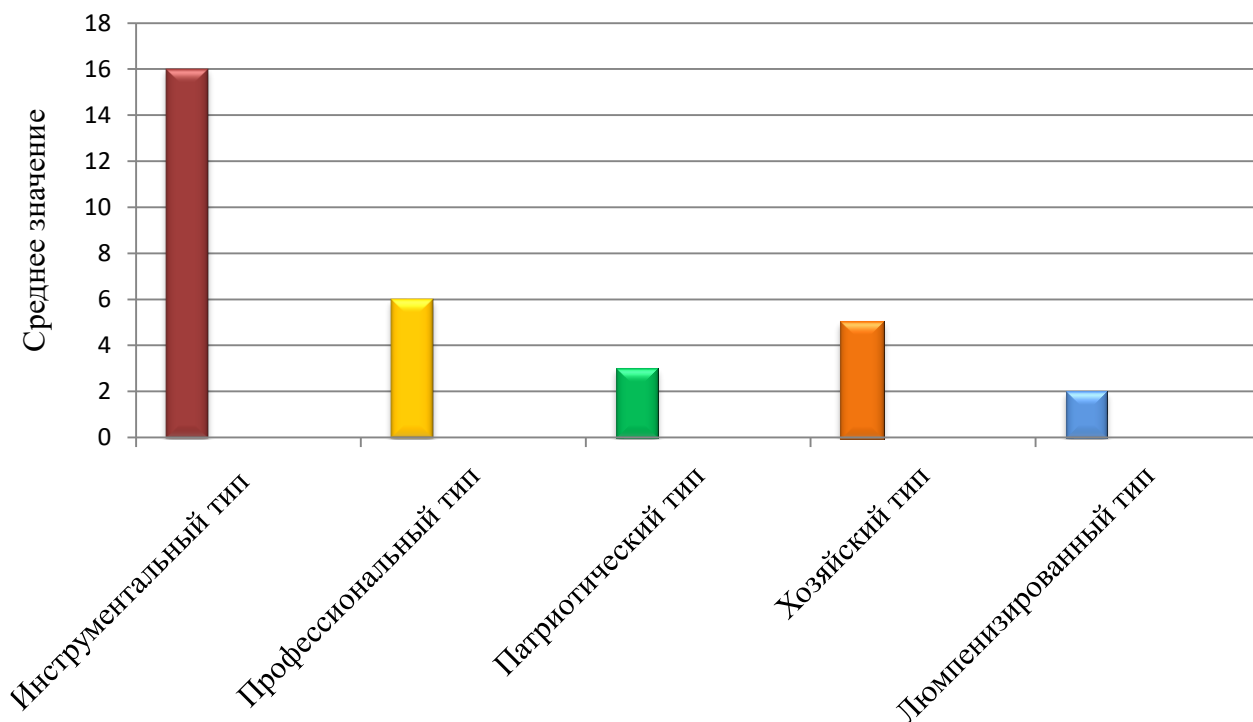


Рисунок 2.3 – Среднестатистические показатели трудовой мотивации В.И. Герчикова. Категория специалист

Наглядно представлены результаты из рисунка 2.3 у категории специалиста является инструментальный тип (16 балла) ведущим типом мотивации, на второй план выходит профессиональный тип (6 баллов).

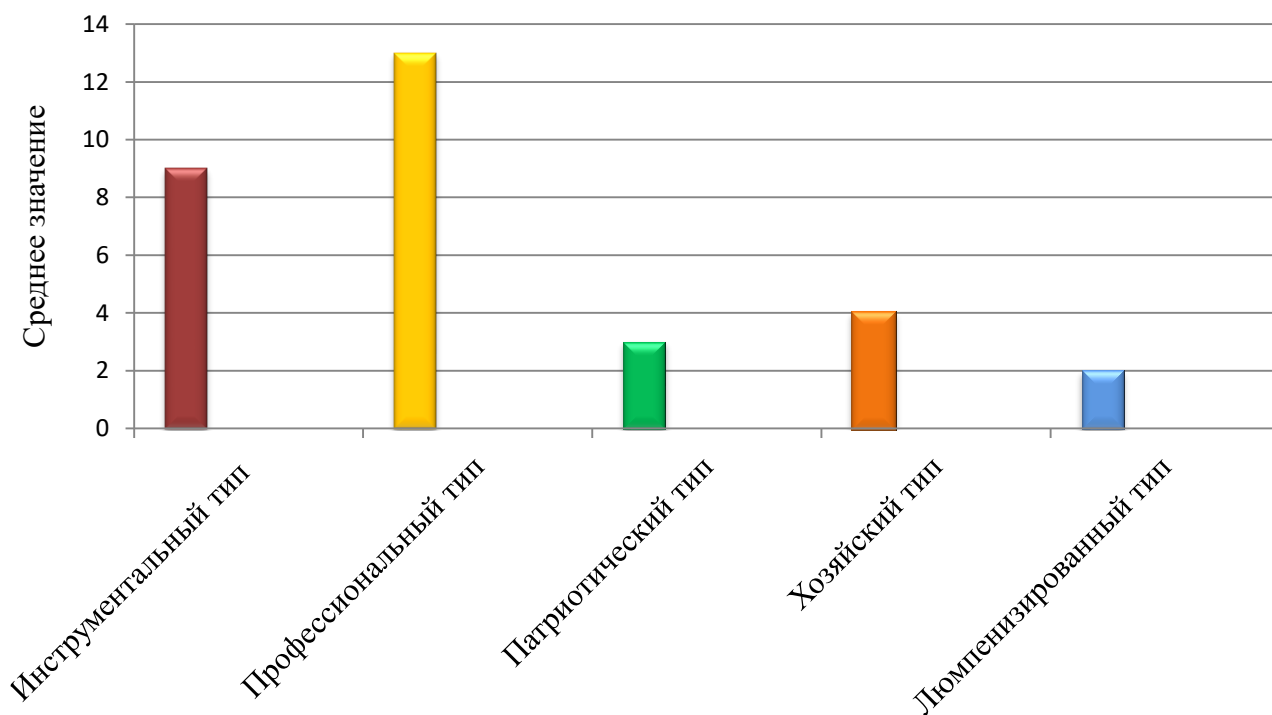


Рисунок – 2.4 Среднестатистические показатели трудовой мотивации В.И. Герчикова. Категория элит-мастера

Наглядно представлено из рисунка 2.4 у категории элит-мастера ведущими типом мотивации является профессиональный тип (13 балла), на второй план выходит инструментальный тип (9 баллов). Таким образом, можно говорить о том, что у элит-мастеров значительно проявляется профессиональный тип, они нацелены на саму деятельность и успешно развиваются в ней. При этом, следует отметить, что проявление инструментального типа говорит о том, что за свою профессиональную деятельность и результаты работы, предполагают достойное вознаграждение.

Обобщая, данные двух рисунков 2.3 и 2.4 у специалистов и элит-мастеров мы наблюдаем, что у обеих категорий респондентов преобладает профессиональный и инструментальный типы. Однако, для элит-мастеров доминирующим является профессиональный тип, так как они являются высококвалифицированными специалистами, и их мотивация направлена на качественный труд и сам процесс деятельности. Для специалистов инструментальный тип выходит на первое место, так как они ориентированы на вознаграждение и для них не являются значимые факторы профессионального развития, их интересует цена труда, а не его содержание.

Для того чтобы проверить насколько значимы выраженные потребности мотивационного профиля личности по методике Ш. Ричи и П. Мартини типы трудовой мотивации по опроснику В.И. Герчикова, между двумя выборками специалист и элит-мастер и есть ли взаимосвязь между данными категориями мы применили автоматизированный расчет Спирмена. Результаты представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Результаты соотношения факторов мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина оценки трудовой мотивации В.И. Герчикова. Автоматизированный расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена.

	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Вознаграждение	0,383	0,104	0,193	0,441	0,167
Условия работы	0,067	0,293	0,005	0,104	0,309
Структурирование работы	0,029	-0,135	0,047	-0,206	0,218
Социальные контакты	0,14	0,468	0,112	0,103	0,138
Взаимоотношения	0,184	0,389	0,232	0,206	0,143
Признания	0,105	0,387	0,253	0,336	0,067
Достижения	0,339	0,206	0,135	0,337	0,11
Власть и влияние	0,188	0,425	-0,098	0,084	0,2
Разнообразие	0,017	-0,152	0,196	-0,088	0,128
Креативность	0,182	-0,098	0,249	0,149	0,351
Самосовершенствование	-0,014	-0,086	0,341	0,055	0,254
Интересная работа	-0,259	0,142	0,332	0,087	0,125

Примечание:

ЛЮ – Люмпенизированный тип.

ИН – Инструментальный тип.

ПР – Профессиональный тип

ПА – Патриотический тип.

ХО – Хозяйский тип.

Критические значения для $N = 30 * 0,01 (0,36); **0,05 (0,47)$.

Исходя из полученных результатов видно, что потребность в вознаграждении коррелирует с инструментальным типом (0,383) с вероятностью допустимой ошибки, равной 0,01, что свидетельствует о том, что для специалистов выражена потребность в вознаграждении, а для элит-мастеров этот фактор является значимым, но не является ведущим.

Больше всего корреляционных связей проявляется в профессиональном типе это такие связи как:

- социальные контакты с профессиональным типом (0,468) с вероятностью допустимой ошибки, равной 0,01, так как они работают в системе человек-человек и постоянно взаимодействуют с людьми.

- потребность взаимоотношения коррелирует с профессиональным типом (0,389) с вероятностью допустимой ошибки, равной 0,01, взаимоотношения с коллективом, микрогруппами.

- потребность в признании коррелирует с профессиональным типом (0,387) с вероятностью допустимой ошибки, равной 0,01, свидетельствует о том, что для специалистов важно признание со стороны коллег, клиентов и администрации.

- власть и влияние с профессиональным типом (0,425), с вероятностью допустимой ошибки, равной 0,01, что доказывает, элит-мастера влияют на трудовые процессы обладают властными полномочиями между специалистами.

- выявлена корреляционная связь между хозяйственным типом с вознаграждением (0,441) с вероятностью допустимой ошибки, равной 0,01, что доказывает хозяйственный тип направлен на получение вознаграждения.

Таким образом, у сотрудников категории специалист есть будущий образ своего «Я» профессионального это позволит им достичь элит-мастера при правильно подобранной мотивации, у сотрудников категории элит-мастера ведущей мотивацией является профессиональный тип, который подтверждается в корреляции Спирмена по факторам взаимоотношения, социальные контакты, признания, власть и влиятельность.

С целью подтверждения полученных результатов по двум вышеуказанным методикам, мы применили методику мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман).

Для того чтобы получить результаты по направленности мотивации мы использовали диагностику мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман), где предоставлена совокупность потребностей, которые определяют рабочую и общежитейскую направленность мотивации. В таблице 2.2 представлены первичные данные по выраженным потребностям у сотрудников категории специалист и элит-мастер.

Таблица 2.2 – Сводная таблица результатов диагностики мотивационной структуры личности В.Э. Мильман

Респонденты	Ж	К	С	О	Д	ДР	ДО	Общежитейская	Рабочая
Специалисты									
Алёна	13	15	25	26	16	29	20	79	65
Татьяна	14	15	20	23	9	19	12	72	40
Марина	12	14	14	26	12	24	11	66	47
Лиза	15	18	21	25	15	26	19	79	60
Вика	12	17	6	13	5	20	9	48	34
Олеся	12	17	23	26	9	24	13	78	46
Полина	10	6	16	21	17	24	21	53	62
Вова	14	14	13	21	8	15	11	62	34
Миша	12	22	17	24	14	21	18	75	53
Андрей	15	11	14	12	17	26	20	52	63
Саша	14	11	14	22	17	28	24	61	69
Егор	10	20	11	28	11	28	12	69	51
Семен	15	10	17	19	13	18	20	61	51
Женя	9	12	14	21	18	23	17	56	58
Стас	10	21	21	25	9	16	15	77	40
Элит-мастера									
Алина	12	19	21	20	17	21	17	72	55
Ксения	14	18	27	24	19	28	18	83	65
Мария	6	10	15	20	11	25	15	51	51
Кристина	8	14	14	20	12	19	11	56	42
Яна	10	17	12	22	7	14	7	61	28
Настя	11	10	18	18	17	26	17	57	60
Сергей	8	19	17	23	8	16	8	67	32
Никита	16	20	19	27	14	25	21	82	60
Костя	15	16	17	19	13	20	18	67	51
Руслан	7	11	9	21	10	27	20	48	57
Павел	11	15	18	22	17	29	23	66	69
Платон	14	10	8	20	12	23	10	52	45
Эдик	3	17	11	20	10	14	9	51	33
Витя	16	12	13	23	14	16	20	64	50
Коля	14	10	16	26	16	22	15	66	53
Среднее значение	12	15	16	22	13	22	16		

Примечание:

Ж жизнеобеспечение

К комфорт

С статус

О общение

Д деятельность

ДР творчество

ОД общественная польза

Как видно из таблицы 2.2 для 66% респондентов характерно доминирование двух типов мотивации: мотивация общения и мотивы

творческой, развивающей активности. Наиболее высокие баллы в среднем по группам набраны в сумме по шкалам жизнеобеспечение, комфорт, статус, общение, что свидетельствует о выраженности у выборки «общежитейской направленности». Что касается общего типа мотивационного профиля, то его можно определить, как «прогрессивный», характеризующийся превышением среднего уровня развивающих мотивов личности (деятельность, творчество, общественная польза).

На рисунке 2.5 наблюдается выраженность отдельных потребностей и преобладание направленности общежитейской или рабочей сферы.

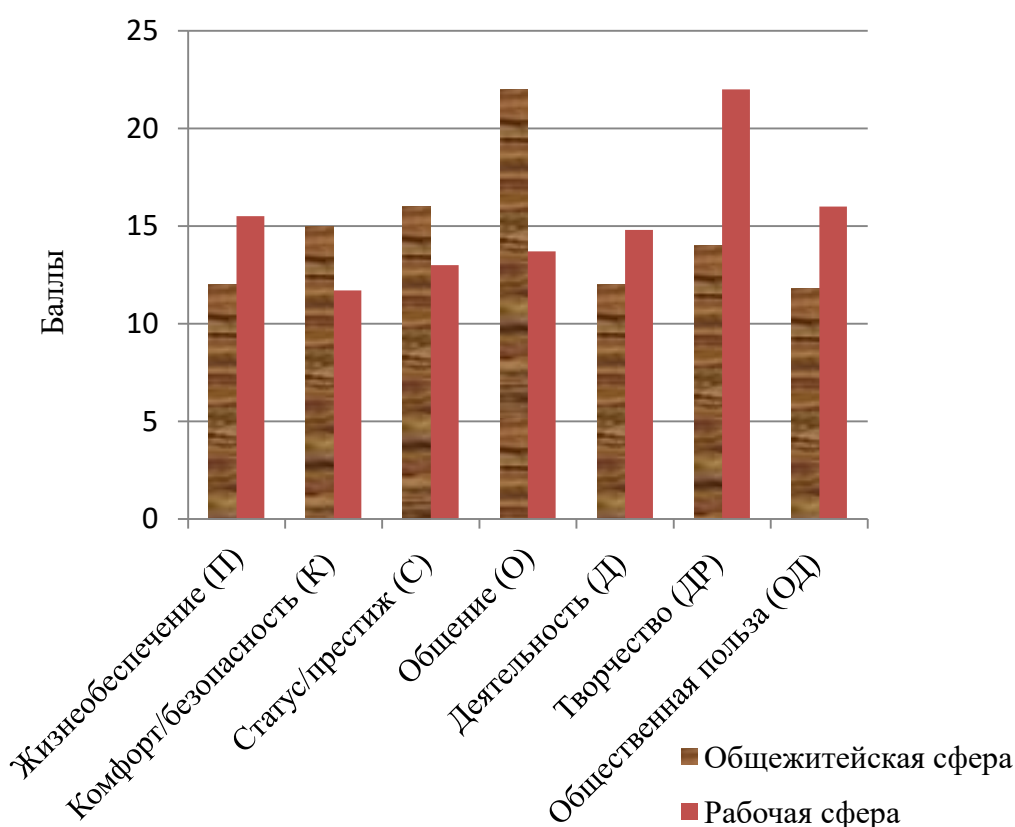


Рисунок 2.5 – Средние значения показателей реального уровня удовлетворения мотивов сотрудников в мотивационной структуре личности В.Э. Мильмана

Для сравнения выборки общежитейской и рабочей направленности провели диагностику мотивационной структуры личности В.Э. Мильмана, для этого применили автоматизированный расчет по методу математической обработки U-критерий Манна — Уитни. Для этого мы обработали полученные результаты по шкалам жизнеобеспечение, комфорт, статус, общение, и выявили общежитейскую направленность у специалистов и элит-мастеров. Для выявления рабочей направленности мы рассмотрели шкалы по деятельности, творчество, общественная польза.

Нами были поставлены две гипотезы:

1) H_0 : Статистически значимых различий между результатами общежитейской направленности у специалистов и элит-мастеров нет.

2) H_1 : Различия между результатами общежитейской направленности у специалистов и элит-мастеров статистически значимы.

По результатам обработки методике мотивационной структуры личности В.Э. Мильмана были выявлены различия по общежитейской направленности между категориями специалист и элит-мастер. Результаты отображены в таблице 2.3

Таблица 2.3 Автоматизированный расчет по методу математической обработки критерий Манна-Уитни, значений специалистов и элит-мастеров по общежитейской направленности мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман)

Номер	Специалисты	Ранг 1	Элит-мастера	Ранг 2
Респондент 1	79	29,5	65	21
Респондент 2	72	25	40	3,5
Респондент 3	66	22	47	6,0
Респондент 4	79	29,5	60	15
Респондент5	48	7	34	1,5
Респондент6	78	28	46	5
Респондент7	53	11,5	62	18,5
Респондент8	62	18,5	34	1,5
Респондент9	75	26	53	11,5
Респондент10	52	10	63	20
Респондент11	61	16,5	69	23,5
Респондент12	69	23,5	51	8,5
Респондент13	61	16,5	51	8,5
Респондент 14	56	13	58	14
Респондент15	77	27	40	3,5
Суммы:		303,5		161,5

Примечание: Результат: $U_{Эмп} = 41.5$. Критические значения $U_{Кр} * 0.01(56)$; $**0.05(72)$.

Отметим эти значения в оси значимости, представленные в рисунке 2.6.

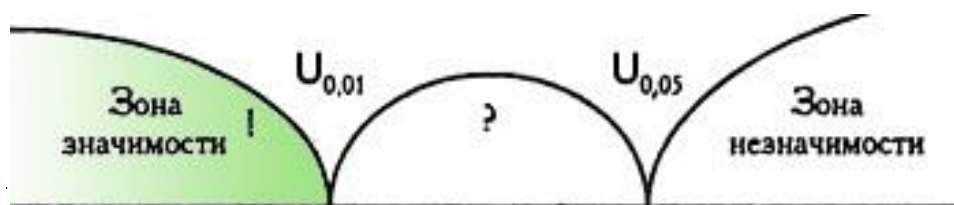


Рисунок 2.6 –Ось значимости

Полученное эмпирическое значение $U_{эмп}$ (41.5) находится в зоне значимости. Таким образом, мы можем утверждать, что есть различия общежитейской направленности между категориями специалисты и элит-мастера.

В категории «рабочей направленности» нами были поставлены две гипотезы:

1) H_0 : Статистически значимых различий между результатами рабочей направленности у специалистов и элит-мастеров нет.

2) H_1 : Различия между результатами рабочей направленности у специалистов и элит-мастеров статистически значимы.

По результатам обработки были выявлены различия рабочей направленности между категориями специалист и элит-мастер. Результаты отображены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 Автоматизированный расчет по методу математической обработки критерий Манна-Уитни, значений показателей специалистов и элит-мастеров рабочей направленности мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман)

Номер	Специалисты	Ранг 1	Элит-мастера	Ранг 2
Респондент 1	72	28	55	14
Респондент 2	83	30	65	22
Респондент 3	51	9,5	51	9,5
Респондент 4	56	15	42	4
Респондент 5	61	20	28	1
Респондент 6	57	16,5	60	18,5
Респондент 7	67	25,5	32	2
Респондент 8	82	29	60	18,5
Респондент 9	67	25,5	51	9,5
Респондент 10	48	6	57	16,5
Респондент 11	66	23,5	69	27
Респондент 12	52	12	45	5
Респондент 13	51	9.5	33	3
Респондент 14	64	21	50	7
Респондент 15	66	23,5	53	13
Суммы:		294,5		170,5

Примечание:

Результат: $U_{эмп} = 50,5$

Критические значения $U_{кр} *0,01$ (56); $**0,05$ (72).

Отметим эти значения в оси значимости, представленные в рисунке 2.7.

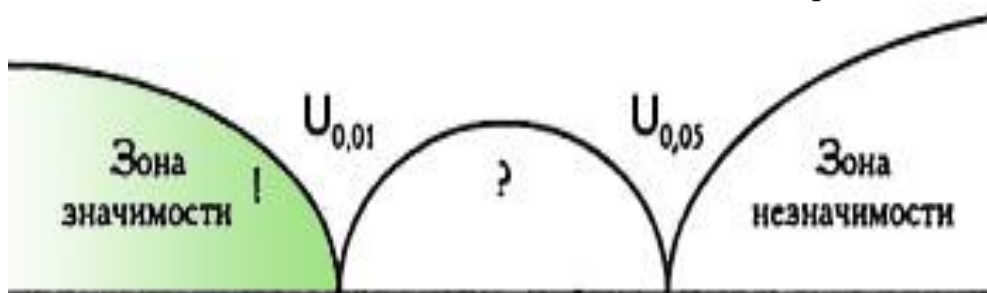


Рисунок 2.7 – Ось значимости

Полученное эмпирическое значение $U_{\text{эмп}}$ (50,5) находится в зоне значимости.

Исходя из этого мы можем утверждать, что есть различия общежитейской направленности между категориями специалисты и элит-мастера.

Таким образом, можно утверждать о том, что по шкале общежитейской и рабочей направленности мотивации присутствует зона значимости между двумя выборками специалисты и элит-мастерами. Под общежитейской понимается совокупность потребностей жизнеобеспечения, комфорта, статуса, общения, а под рабочей направленностью понимается выраженность на саму деятельность, творчество в этой деятельности, общественная польза. Следовательно, мы можем говорить о том, что методика подтверждает результаты соотношения факторов по методике мотивационный профиль личности (Ш. Ричи и П. Мартин) и по методике оценки трудовой мотивации В.И. Герчикова.

2.3 Рекомендации для руководителя организации по мотивационным профилям сотрудника для его профессионального развития

Мотивационная политикой любой организации должна быть направлена на то, чтобы личную мотивы сотрудников соотносились с миссией и целями самой организации.

По результатам, методике мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин), у категории специалист и у категории элит-мастера две потребности, два профиля совпадают вознаграждение и признание, но у специалистов вознаграждение на первом месте, а признание на втором. У элит-мастеров на первое место выходит признание и только потом вознаграждение.

У большинства сотрудников большое значение имеют факторы:

1. Высокий заработок и материальное поощрение.
2. Признание.
3. Интересная работа.

Высокое значение факторов «Высокий заработок», «Материальное поощрение» и «Признание» говорит о том, что в компании необходимо вводить систему КРІ (КПЭ) – систему ключевых показателей эффективности, так люди хотят иметь высокий заработок (фактор Высокий заработок и материальное поощрение) и понимать, за что они его получают (фактор Признание).

Под системой КРІ понимается система материальных и нематериальных (психологических) показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). Классический подход к разработке КРІ декомпозиция ключевых показателей верхнего уровня, в результате которой каждое подразделение получает свой набор КРІ, за достижение которых несет ответственность руководитель. Он в свою очередь должен «спустить» показатели своим подчиненным. Для каждого показателя определяется целевое значение, которое должно быть достигнуто за конкретный период времени (месяц, квартал или год). От того как справился с поставленной задачей сотрудник по итогам отчетного периода, будет зависеть его индивидуальное вознаграждение, как материальное, так и нематериальное. В рамках нашего исследования мы делаем акцент на нематериальные показатели, психологические методы управления персоналом.

Система КРІ – эффективный мотивационный инструмент для сотрудников. Они точно знают, за что получают вознаграждение и как его можно увеличить. Работа по КРІ позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными.

Если сотрудники с высокой потребностью в признании не получают его в настоящее время, а также не будут иметь представления о перспективах признания в будущем, они будут против внедрения новой системы. Обязательно нужно информировать сотрудников о вводимых переменах. Если люди увидят перспективы новой системы (перспективы увеличения заработка и завоевания признания), то перемены будут только приветствоваться. Нужно разъяснить сотрудникам необходимость введения новой системы, обосновать свои предложения, привлечь к ним внимание предложения тех сотрудников, которых сильнее всего коснутся перемены.

Для повышения эффективности контроля мы предлагаем построить систему контроля с использованием КРІ (ключевые показатели эффективности). Суть метода управления при помощи КРІ заключается в построении «дерева целей», тесно увязанных с задачами организации (или отдельного подразделения, или даже отдельного сотрудника) и отслеживание выполнения каждого норматива. Метод позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе подразделений или организации в целом.

Таким образом, внедрив систему на основе ключевых показателей эффективности, мы сможем повысить эффективность контроля, мотивации и

оценки сотрудников. Рассмотрим необходимые мероприятия для построения системы на основе KPI:

- 1) определение целей организации и фитнес-департамента;
- 2) разработка структуры отчетности для фитнес-департамента;
- 3) разработка матриц целей и KPI.

Первоначально необходимо определить цели организации и подразделений. Нами были определены следующие цели организации:

Развитие организации; Совершенствование системы мотивации.

Теперь рассмотрим цели подразделений:

Фитнес-департамент:

- разработка систем мотивации;
- подбор эффективных мотивационных инструментов;
- организация обучения и оценки персонала;

Цели организации являются целями директора, цели отдела (подразделения) – целями руководителя отдела. Далее необходимо определить показатели для каждой цели, предложенные нами показатели, будут представлены ниже, при рассмотрении матриц целей. Для того что бы данная система работала необходимо разработать систему отчетности. Разработанная система отчетности включает в себя: руководитель департамента подает отчет директору организации. Данная система предлагаемой отчетности подразумевает, что руководитель составляет отчет в соответствии со своими целями, показателями фактическими и плановыми. После этого он передает директору, который на основании полученных отчетов проводит анализ и сравнивает со своей матрицей целей и делает выводы, достигнуты ли поставленные цели или нет.

Подобная структура отчетности позволит каждому сотруднику проводить анализ и делать выводы по итогам проделанной работы за определенный период. Также данная структура достаточно проста и не требует значительных затрат времени. Также система отчетности позволит осуществлять контроль за выполнением плана, за работой подразделений и в итоге за работой сотрудников, без затраты значительного количества времени и сил.

Далее разрабатываются матрицы целей с ключевыми показателями. В которых отображаются цели отдела, в котором необходимо применить систему контроля на основе ключевых показателей эффективности матрица целей отдела кадров. Матрицы целей отделов представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Матрица целей фитнес-департамента

Цели	KPI	Вес, %
Разработка систем мотивации	Сроки разработки Сроки внедрения	50
Организация обучения и оценки персонала	Число обучаемых сотрудников Процент хороших оценок обучаемых по результатам тестов Процент сотрудников, прошедших аттестацию с высокими оценками	50

Далее происходит ознакомление руководителя фитнес-департамента с разработанными матрицами. Данная система позволит повысить эффективность контроля и оценки, так как будет наглядно видно, что сделано, насколько сделано, упростит функцию контроля и оценки. Также данная система повысит эффективность систем мотивации и стимулирования труда.

После внедрения данной системы и ее обкатки рекомендуется расширить ее действие и на сотрудников. Сотрудники отделов должны ознакомиться с целями организации и своего департамента и на их основании самостоятельно разработать собственные цели, которые обсуждаются и согласовываются с непосредственным руководителем. Такой путь более затратный по времени, но как показывает практика более эффективный. Такой процесс постановки целей повысит мотивацию, так как задействует внутренний мотив сотрудника к реализации его амбиций и компетенций. Кроме того, при таком подходе сотрудник осознает цели и принимает ответственность за их выполнение.

Так же для улучшения функционирования функции контроля необходимо внедрение систем автоматического контроля за рабочим временем. Внедрение такой системы упростит контроль за сотрудниками, так же повысит эффективность их оценки. Система позволит для каждого из сотрудников за указанный период времени (обычно за месяц) определить количество отработанных часов, количество опозданий, прогулов и уходов с работы. Эта информация будет использована для начисления заработной платы сотрудникам.

На входе в здание необходимо установить считыватели, выполняющие функции регистратора приходов и уходов сотрудников. Каждый раз, входя в здание компании или выходя из него, сотрудник отмечается, предъявляя ключ входному или выходному считывателю, соответственно. В результате, за любой день можно получить подробную информацию о том, когда сотрудник пришел на работу, когда ушел с работы, сколько раз и на какой период времени он отлучался с работы, сколько часов он находился на работе.

Система учета и контроля рабочего времени регистрирует факт прихода или ухода с работы каждого сотрудника. Процедура регистрации занимает несколько секунд - сотрудник просто подносит к считывателю свою служебную карточку и нажимает кнопку «Вход» или «Выход», отдельной кнопкой указав предварительно причину «Служебная» или «Личная».

Оперативная информация о присутствующих и отсутствующих сотрудниках нередко требуется руководителям предприятия и начальникам подразделений. В не сетевом варианте системы учета и контроля рабочего времени эту информацию можно получить за несколько секунд, обратившись к администратору системы, чей компьютер выполняет функцию сервера. В сетевом варианте системы учета и контроля рабочего времени любой руководитель может вывести на свой компьютер данные, где в реальном времени отражается количество и списки присутствующих и отсутствующих.

Таким образом, мы рекомендуем внедрить в трудовую деятельность Спортивно-оздоровительный комплекс фитнес центр «XXX» систему

управления трудовой исполнительностью, которая состоит из двух основных компонентов:

- а) управление исполнительностью сотрудников;
- б) управление собственной трудовой исполнительностью.

Основные правила управления трудовой исполнительностью:

1) Вовлечение сотрудников в создание программы трудовой исполнительности. Сделать это можно следующим образом: вместе с сотрудниками определять стандарты (критерии качества); поручить им проектировать инструкции, должностные обязанности, формы отчетности.

2) Создание гибкой шкалы определения лучших сотрудников. Здесь важно показать работникам, что быть даже «средним» исполнителем - это уже достижение. Неординарные же люди (как правило, не отличающиеся исполнительностью) должны оцениваться по другой шкале. Если они показали высокий результат в работе (а это время от времени происходит) - немедленно вознаграждайте их.

Мотивационный профиль сотрудников организации построен на признании в коллективе и благоприятный психологический климат. Из исследования мы выявили, что у элит-мастеров проявлен профессиональный тип, который коррелирует с признанием, социальными контактами и взаимоотношениями. Таким образом, эффективная деятельность сотрудников и организации в целом во многом зависит от благоприятного психологического климата. Сложившийся психологический климат влияет на отношения внутри коллектива. Нами были выявленные пробелы в деятельности фитнес-департамента необходимо решать.

Процесс совершенствования психологического климата должен состоять из этапов, которые будут определяться по своей последовательности, по мере выполнения, и реализация этих рекомендаций будет проводиться с помощью качественного использования психологических аспектов.

Этапы совершенствования психологического климата:

1) Для повышения уровня сплоченности, необходимо провести психологический тренинг «Ледокол».

Ледокол – это тренинг, где каждый участник из своих воспоминаний, рассуждений, обмена мнениями с другими игроками погружается в процесс эффективной коммуникации. Сотрудники учатся не только слушать, но и слышать человека, который находится рядом с ним, приобретая это важное умение, помогающее не только в трудовом процессе, но и в жизни.

Каждый участник данного тренинга по итогу должен овладеть следующими навыками:

- легко располагать людей к общению;
- вызывать доверие собеседника;
- научиться договариваться;
- создавать атмосферу принятия;
- быть способным наладить взаимопонимание;
- успешно убеждать.

По итогу прохождения данного тренинга сотрудники намного лучше узнают друг друга, откроют для себя новые стороны своих коллег и подчиненных, станут доброжелательней относиться друг к другу, будут стремиться к выполнению коллективных задач. Данный тренинг пользуется большим успехом у многих работодателей, что доказывает его эффективность.

Целесообразно проводить тренинг небольшими группами. Расчетное количество человек будет 30 сотрудников.

2) Формирование и развитие командной деятельности коллектива путем проведения тимбилдинга.

Тимбилдинг – активный корпоративный отдых, который также направлен на сплочение коллектива и развитие навыков командной работы.

Тимбилдинг-тренинги в основном направлены на:

- создание атмосферы неформального общения;
- непосредственное построение команды;
- выработку командного духа и умения работать в команде;
- выявление лидеров;
- сплочение команды;
- психологическую разгрузку.

Особое внимание уделяется месту проведения подобных тренингов. Чаще всего тимбилдинг-тренинги проводят на свежем воздухе. Это имеет определенный смысл. Во-первых, на природе быстрее происходит психологическая разгрузка. Во-вторых, погружая привычный коллектив в максимально непривычные для него условия, проще выявить неформальных лидеров, а также скрытые конфликты или наоборот взаимосимпатии.

Внутренней психологической основой, на которой формируется психологический климат, являются межличностные отношения по горизонтали. Одинаково существенными являются как деловые, так и дружеские контакты членов коллектива. Недостаточное развитие одного из этих компонентов приводит к ухудшению психологического климата.

Среди показателей межличностных отношений наиболее тесно связаны с климатом следующие: сплоченность в трудовой и общественной деятельности, чуткость и внимательное отношение друг к другу, взаимопомощь, сплоченность в совместном отдыхе. Практически все данные показатели можно развивать и укреплять с помощью тимбилдинга.

Результатом проведения данного тренинга должно стать сплочение команды, что даст возможность обмена опытом и идеями, будет способствовать появлению чувства единения, должно появиться видение перспектив развития и профессионального роста.

Также можно проводить корпоративные мероприятия на праздники, такие как Новый год, 23 февраля, 8 марта, день рождения Клуба.

3) Создание комнаты психологической разгрузки.

Для этого необходимо выделить служебное помещение под данную комнату. Предлагаемая комната должна быть оборудована комплектом мягкой

мебели для комфортного отдыха, в ней должно быть много зелени, картин, музыкальный центр.

Данной комнатой можно будет воспользоваться в обеденный перерыв, либо в установленные небольшие перерывы между работой. Эффективность подобной комнаты доказана большим количеством психологов, благодаря ней в значительной степени снижается уровень конфликтности как в отношениях с руководством, так и с коллегами по работе.

Немаловажным шагом для Клуба будет введение штатной единицы психолога, который будет заниматься вопросами мотивации персонала, организации деятельности, решать конфликтные ситуации с клиентами и между сотрудниками, структурировать работу, проводить тренинги на сплочение и правильное взаимодействие сотрудников.

Таким образом, главным показателем эффективности предлагаемых мероприятий будет тот факт, что в целом улучшится психологический климат в коллективе. Можно также выделить следующие результаты:

- Улучшение психологического климата.
- Увеличение уровня сплоченности коллектива.
- Повышение доверия и уверенности в коллегах.
- Снижение психологической нагрузки.
- Улучшение взаимоотношений между сотрудниками.

Для того чтобы сотрудники с категорией специалиста достигали высшую категорию элит-мастера важно выстроить концепцию развития коллектива.

В связи с этим на первом этапе предлагается разработать концепцию развития коллектива по следующей схеме:

1. Формулировка целей и критериев управления сотрудниками и ее подразделений.
2. Разработка жизненных целей сотрудников и количественных критериев их оценки, что позволит регулировать качество трудовой жизни и ресурсы.
3. Формирование годового плана развития личности по сферам деятельности.
4. Профессиональное обучение – создание плана профессионального обучения.
5. Систематическая работа по развитию личности, за счет результатов психологического тестирования.
6. Оценка достижения жизненных целей сотрудников, при проведении аттестации коллектива.

Управление развитием коллектива означает не только определение генерального курса деятельности организации, но и повышение мотивации, заинтересованности всех сотрудников в его реализации.

Для совершенствования управления развитием коллектива, необходимо внедрять новые программы обучения для совершенствования развития коллектива в целом. В следующей таблице 2.6 представлена характеристика основных результатов, которые будут получены после внедрения рекомендаций.

Таблиц 2.6 – Эффективность предлагаемых мероприятий

Область формирования	Показатели психологической эффективности
Развитие коллектива	Обеспечение согласованности сотрудников и администрации при управлении карьерой
Мотивация коллектива	Обеспечение возможностей личного развития работников
	Формирование чувства причастности Повышение числа сотрудников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения
Совершенствование психологического климата	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей коллектива, удовлетворение психологическим климатом
	Формирование благоприятного психологического климата
	Обеспечение механизма обратной связи о результатах трудовой деятельности

Как видим, улучшение трудовых показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников условиями трудовой деятельности, условиями самовыражения, психологическим климатом в коллективе.

Таким образом, внедрение данных мероприятий дает значительный психологический эффект: усиливается мотивация работников к росту трудовой активности, личность реализует моральные, нематериальные потребности.

Выводы по второй главе

Целью нашего исследования являлись: проанализировать особенности мотивационного профиля сотрудников организации.

Психологическое исследование проводилось на фитнес-инструкторах с категорией специалист и элит-мастер: Спортивно-оздоровительный комплекс Фитнес центр «XXX» г. Красноярск.

Были использованы следующие методы психологического исследования: эмпирический (тесты, опросники), организационный (сравнение двух выборок), методы обработки данных и методы интерпретаций.

Методический инструментарий был составлен из следующих методик:

- 1) Методика: Изучение мотивационного профиля личности (Ш.Ричи и П. Мартин);
- 2) Тест оценки мотивации В.И. Герчикова.
- 3) Диагностика мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман).

После проведения методики «Мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина» у категории специалист и у категории элит-мастера две потребности, два профиля совпадают вознаграждение и признание, но у специалистов вознаграждение на первом месте, а признание на втором. У элит-мастеров на первое место выходит признание и только потом вознаграждение.

Для того чтобы проверить выраженность типа мотивации у специалистов мы применили методику «Оценки мотивации В.И. Герчикова». Обобщая, данные двух категорий специалистов и элит-мастеров мы наблюдаем, что у обеих категорий респондентов преобладает профессиональный и инструментальный типы. Однако, для элит-мастеров доминирующим является профессиональный тип, так как они являются высококвалифицированными специалистами, и их мотивация направлена на качественный труд и сам процесс деятельности. Для специалистов инструментальный тип выходит на первое место, так как сотрудники ориентированы на вознаграждение и для них не являются значимые факторы профессионального развития, их интересует цена труда, а не его содержание.

Для того чтобы проверить насколько значимы выраженные потребности мотивационного профиля личности по методике Ш. Ричи и П. Мартина и типы трудовой мотивации по опроснику В.И. Герчикова, между двумя выборками специалист и элит-мастер и есть ли взаимосвязь между данными категориями мы применили автоматизированный расчет Спирмена.

Таким образом, у сотрудников категории специалист есть будущий образ своего «Я» профессионального это позволит им достичь элит-мастера при правильно подобранной мотивации, у сотрудников категории элит-мастера ведущей мотивацией является профессиональный тип, который подтверждается в корреляции Спирмена по факторам взаимоотношения, социальные контакты, признания, власть и влияние.

С целью подтверждения полученных результатов по двум вышеуказанным методикам, мы применили «Методику мотивационной структуры личности В.Э. Мильман».

По результатам обработки методики «мотивационной структуры личности В.Э.Мильмана» были выявлены различия по общежитической направленности между категориями специалист и элит-мастер.

Следовательно, мы можем говорить о том, что методика подтверждает результаты соотношения факторов по методике «мотивационный профиль личности Ш. Ричи и П. Мартин» и по методике «оценки трудовой мотивации В.И. Герчикова».

Заключение

В заключении отметим, что нами был проведен теоретический анализ, рассмотрены основополагающие концепции мотивации личности А. Маслоу, теория ERG (ССР) К. Альдерфера, теория потребностей высших уровней Д. Мак-Клелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберг. Изучены подходы к формированию мотивационного профиля в трудовой деятельности. По взглядам Р. Мартина и Ш. Ричи, мотивационный профиль личности – это индивидуальное совмещение наиболее и наименее важных потребностей для конкретного человека. В.Э. Мильман утверждает, что мотивационный профиль человека определяется совокупностью мотивов, придающих целеустремленный характер работы людей по овладению профессией, обуславливающих направление индивида на творческую самореализацию. Походу выполнения работы мы теоретически обосновали мотивационный профиль и определяем его как совокупность значимых потребностей, при помощи которых человек реализует себя в трудовой деятельности.

Наше исследование было применено на примере базе Спортивно-оздоровительного комплекса Фитнес-центра «XXX» г. Красноярска. На примере Спортивно-оздоровительный комплекс Фитнес центр Экселент г. Красноярска. В качестве респондентов участвовали фитнес-инструкторы тренажерного зала в количестве 30 человек. Из них 15 мужчин 15 женщин с разной категорией специалист и элит-мастер. Категорию специалист составляли 7 женщин и 8 мужчин. Категорию элит-мастер 8 женщин и 7 мужчин, все респонденты имеют высшее образование.

Проведенное исследование особенностей мотивационного профиля сотрудников организации позволяет сделать следующие выводы. В основу своей работы мы взяли методики мотивационного профиля Ш. Ричи и П. Мартина и определения типа трудовой мотивации В.И. Герчикова. По результатам диагностик сотрудники категории специалисты видят уровень, до которого им необходимо расти и соответственно для того, чтобы достичь уровня элит-мастера им необходимо признание их как специалистов. Чем больше признания со стороны руководства, со стороны клиентов, уважение в коллективе, тем эффективней будет их карьерный рост, для того чтобы они стали элит-мастерами, что подтверждает проявления у элит-мастеров мотива достижения. Категория элит-мастера — это уже профессионалы они направлены на саму деятельность, сложность работы, признание их как профессионала, им интересна сама работа они получают удовольствие от того что они делают. Следовательно, у сотрудников категории специалист есть будущий образ своего «Я» профессионального это позволит им достичь элит-мастера при правильно подобранной мотивации, у сотрудников категории элит-мастера ведущей мотивацией является профессиональный тип, который подтверждается в корреляции Спирмена по факторам взаимоотношения, социальные контакты, признания, власть и влияние это свидетельствует о

том, что они направлены содержание работы, трудные задания – возможность самовыражения, важно профессиональное признание, как лучшего в профессии. После проведения методики «Мотивационной структуры личности В.Э. Мильмана» были выявлены различия по общежитейской направленности между категориями специалист и элит-мастер. Под общежитейской понимается совокупность потребностей жизнеобеспечения, комфорта, статуса, общения, а под рабочей направленностью понимается выраженность на саму деятельность, творчество в этой деятельности, общественная польза. Исходя из этого, мы можем говорить о том, что методика мотивационной структуры личности В.Э. Мильмана подтверждает результаты соотношения факторов по методике мотивационный профиль личности Ш. Ричи и П. Мартина и по методике оценки трудовой мотивации В.И. Герчикова.

В целях рекомендации для руководителей организации по особенностям мотивационного профиля сотрудников мы предлагаем внедрение новых инновационных инструментариев, что позволит повысить уровень мотивированности трудовой деятельности включенность, лояльность по отношению к организации это будет отражаться на имидже.

Выявленные отличие по потребностям, по иерархии мотивов дают понимания того, что более профессиональные люди ориентированы на собственное развитие и соответственно они продвигаются выше. Так же важно отметить, что инструментальная мотивация которая проявлена у специалистов не способствует продвижению сотрудников.

Список использованных источников

1. Амиров, Д. А. Трудовая мотивация [Текст] / Д. А. Амиров. – М.: Проспект, 2004. - 528 с.
2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] / Г. Х. Бакирова – М.: Юнити-Дана, 2013. - 440 с.
3. Верещагина, Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л. А. Верещагина – М.: Гуманитарный центр, 2012. - 156 с.
4. Божович, Л. И. Проблема развития мотивационной сферы личности. Изучение мотивации детей и подростков [Текст] / Л. И. Божович - М.: Академия, 2010. - 212 с.
5. Вилюнас, В. К. Психология развития мотивации [Текст] / В. К. Вилюнас – СПб.: Речь, 2006. - 458 с.
6. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / А. П. Егоршин – М.: Инфра-М, 2012. - 464 с.
7. Жданкин, Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ [Текст] / Н. А. Жданкин – М.: Финпресс, 2010. – 272 с.
8. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е. П. Ильин – М.: Питер, 2003. - 512 с.
9. Зудина, Л. Н. Организация управленческого труда [Текст] / Л. Н. Зудина – М.: ИНФРА-М, 2002. - 265 с.
10. Кондратьев, О. В. Мотивация персонала [Текст] / О. В. Кондратьев, – М.: Альфа-Пресс, 2005. - 117 с.
11. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы и эмоции [Текст] / А. Н. Леонтьев– М.: «ЧеРО», 2002, 418 с.
12. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А. А. Литвинюк – М.: Юрайт, 2014. - 398 с.
13. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст] / В. В. Лукашевич – М.: Кнорус, 2012. – 272 с.
14. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст] / В. И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. - 216 с.
15. Макаренков, Н. Л. Управление персоналом организаций [Текст] / Н. Л. Макаренков, – М.: Проспект, 2005. - 345 с.
16. Маклаков, А. Г. Общая психология [Текст] / А.Г. Маклаков –СПб.: Питер, 2007. - 339с.
17. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу – СПб.: Евразия, 2014. - 478 с.
18. Минков, Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование [Текст] / Е. Г. Минков. – М.: Феникс, 2014. - 416 с.

19. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала [Текст] / И. В. Мишурова, – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 215 с.
20. Мусийчук, С. В. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / С. В. Мусийчук – М.: Финансы, 2004. - 312 с.
21. Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации [Текст] / И. П. Пономарев – М.: Либроком, 2013. - 224 с.
22. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Н. С. Пряжников. –М.: Академия, 2012. - 338 с.
23. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 399 с.
24. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии [Текст] / С. Л. Рубинштейн – СПб.: Питер, 2000 - 712 с.
25. Самоукина, Н. В, Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н. В. Самоукина – М.: Вершина, 2008. - 224 с.
26. Фосис, П. 30 Минут для овладения методами мотивации персонала [Текст] / П. Фосис– М.: Лори, 2011. – 80 с.
27. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность [Текст] / Х. Хекхаузен. – М.: Смысл, 2003. – 860 с.
28. Шадриков, В. Д. Введение в психологию: мотивация поведения [Текст] / В. Д. Шадриков – М.: Логос, 2003. –136 с.
29. Яковлева, Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда [Текст] / Т. Яковлева– СПб.: Питер, 2011. – 240 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А (обязательное)

Иллюстративная часть

Вопрос мотивации на сегодняшний день остается одной из наиболее значимых трудностей управления сотрудниками. Увеличить эффективность работы сотрудника можно через понимание потребностей и структуры мотивов сотрудников, через изучение особенностей мотивационного профиля.

Приложение А (продолжение)

Методологический аппарат исследования.

Цель работы: исследовать мотивационный профиль сотрудников организации.

Объект исследования: мотивационный профиль.

Предмет исследования: особенности мотивационного профиля сотрудников организации.

Приложение А (продолжение)

Гипотеза исследования:

Мы предполагаем, что особенности мотивационного профиля проявляются в зависимости от категории специалист и элит-мастер.

Приложение А (продолжение)

Задачи исследования:

- 1) изучить психологическую, социально-психологическую литературу по проблеме исследования особенностей мотивационного профиля;
- 2) организовать и провести эмпирическое исследование особенностей мотивационного профиля;
- 3) выявить взаимосвязь между факторами мотивационного профиля и уровнем профессиональной категории сотрудников;
- 4) разработать рекомендации для руководителя организации по мотивационным профилям сотрудников для его успешного профессионального развития.

Приложение А (продолжение)

База исследования:

Спортивно-оздоровительный комплекс Фитнес-центра «ХХХ» г. Красноярска приняли участие 30 сотрудников.

В качестве респондентов участвовали фитнес-инструкторы тренажерного зала в количестве 30 человек. Из них 15 мужчин и 15 женщин с разной категорией специалист и элит-мастер. Категорию специалист составляли 7 женщин и 8 мужчин. Категорию элит-мастер 8 женщин и 7 мужчин. Все респонденты имеют высшее образование.

Приложение А (продолжение)

Методики исследования:

1. Теоретические – анализ психологической литературы.

2. Эмпирические – опрос, тестирование:

А) Методика: Изучение мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин;

Б) Методика «Мотивационный тип» В.И. Герчикова;

В) Диагностика мотивационной структуры личности В.Э. Мильман.

Приложение А (продолжение)

Д.1 – Мотивационный профиль личности Ш. Ричи и П. Мартин.
Категория специалист

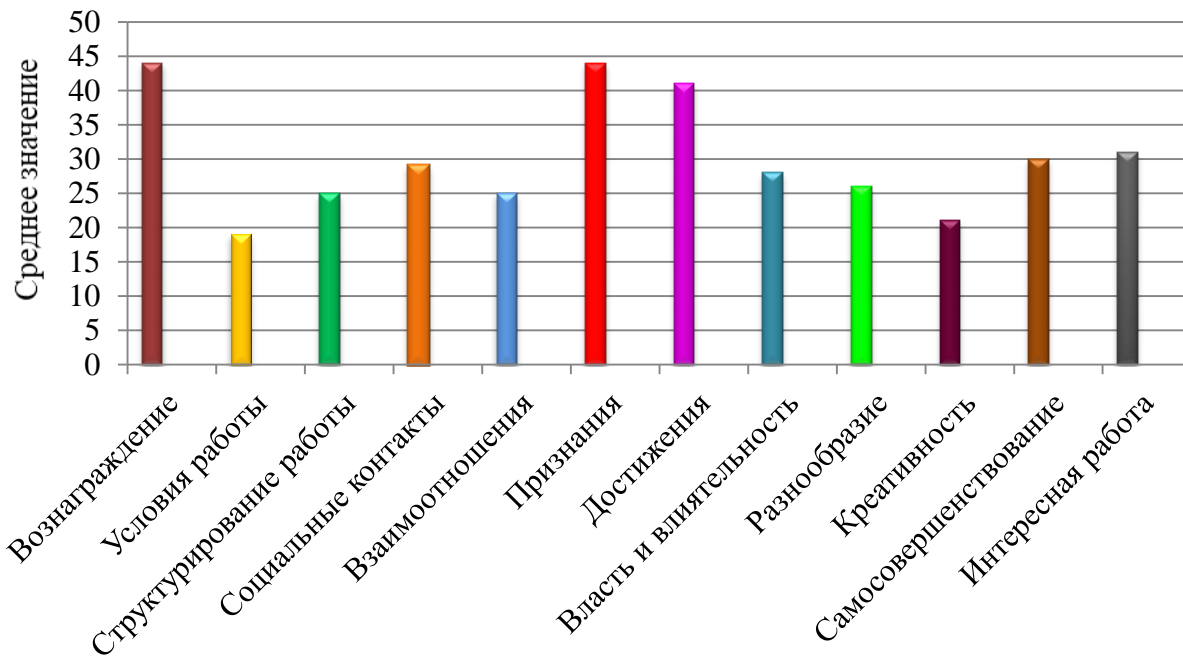


Рисунок 2.1 – Среднестатистические результаты мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин. Категория специалист

Приложение А (продолжение)

Д.2 – Мотивационный профиль личности Ш. Ричи и П. Мартин.
Категория элит-мастер

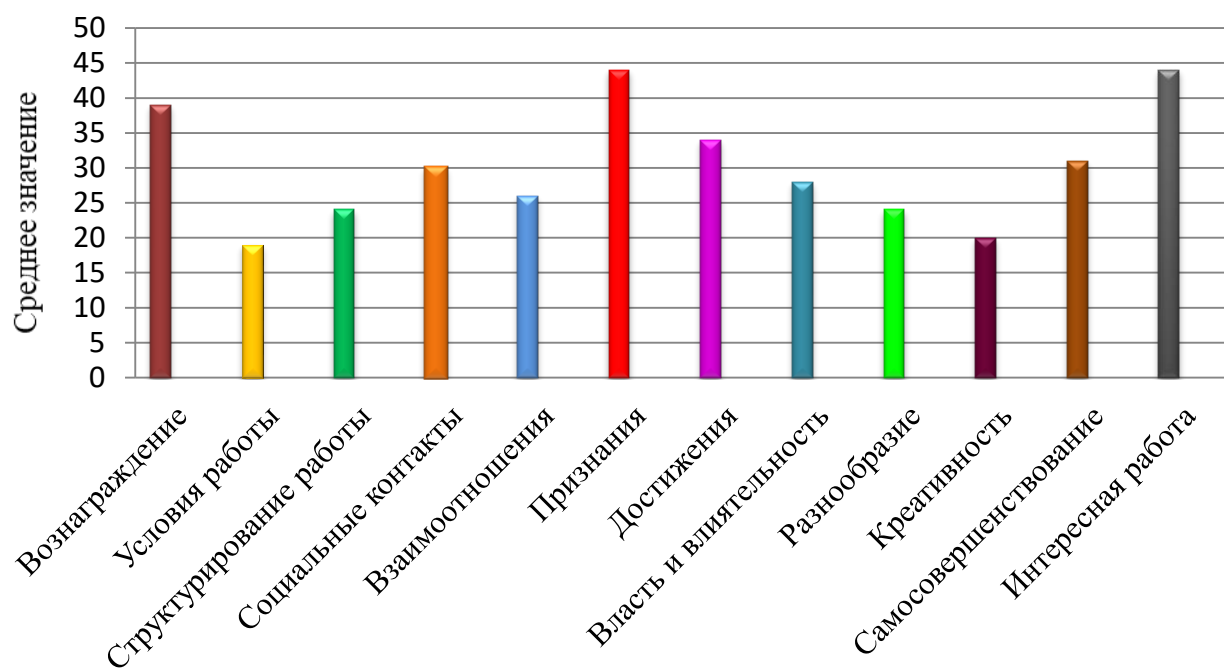


Рисунок 2.2 Среднестатистические результаты мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин. Категория элит-мастер

Приложение А (продолжение)

Д.3 – Определения типа трудовой мотивации В.И. Герчикова. Категория специалист

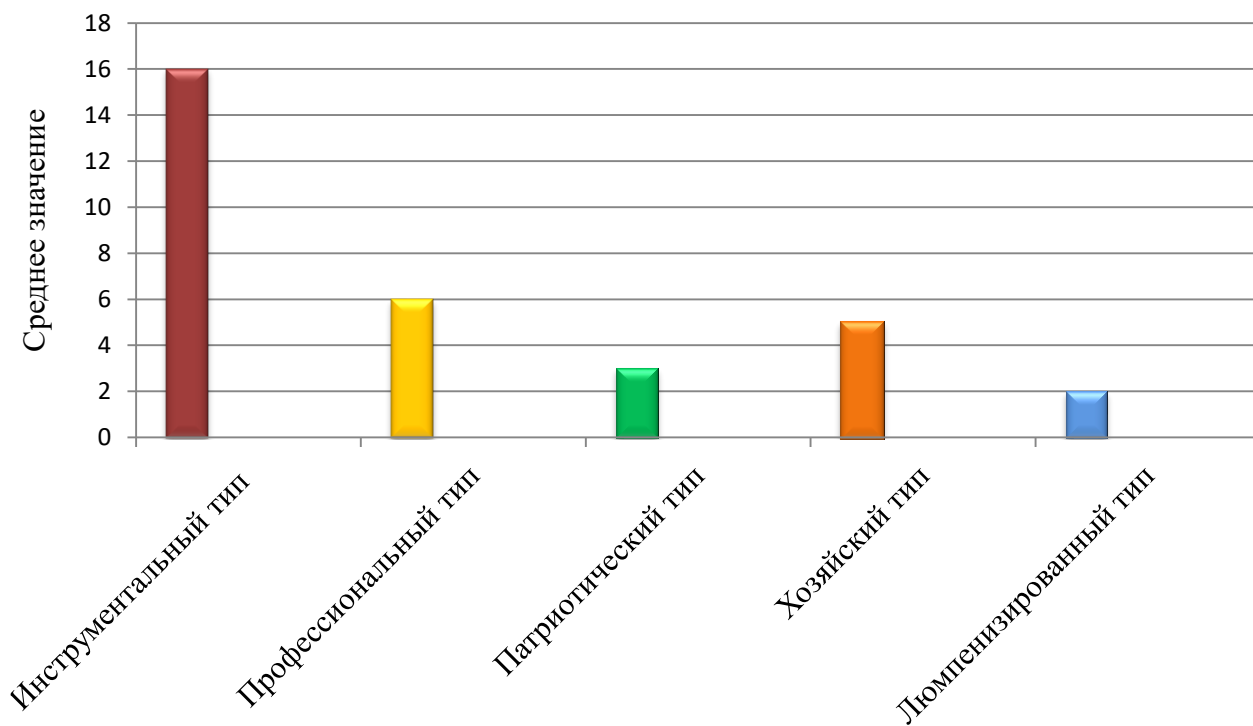


Рисунок 2.3 – Среднестатистические показатели трудовой мотивации В.И. Герчикова. Категория специалист

Приложение А (продолжение)

Д.4 – Определения типа трудовой мотивации В.И. Герчикова. Категория элит-мастер

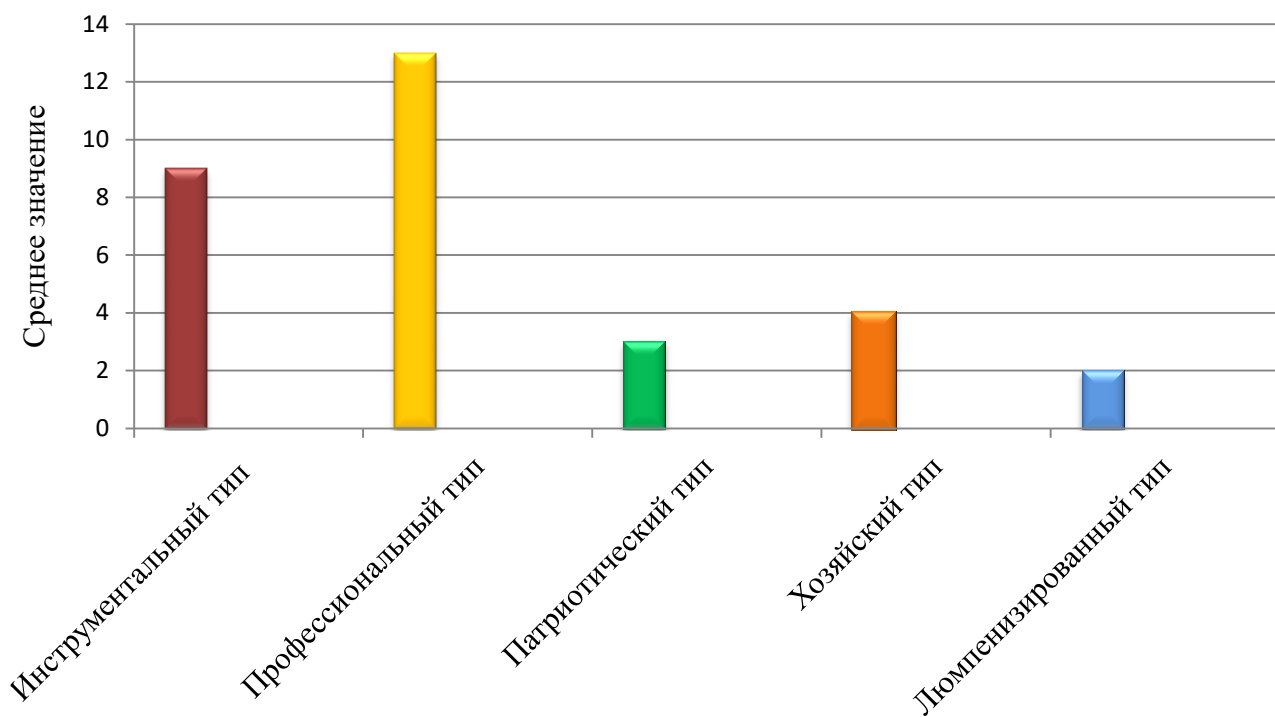


Рисунок – 2.4 Среднестатистические показатели трудовой мотивации В.И. Герчикова. Категория элит-мастера

Приложение А (продолжение)

Д.5 – Мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин и оценка трудовой мотивации В.И. Герчикова. Автоматизированный расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена.

	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Вознаграждение	0,383	0,104	0,193	0,441	0,167
Условия работы	0,067	0,293	0,005	0,104	0,309
Структурирование работы	0,029	-0,135	0,047	-0,206	0,218
Социальные контакты	0,14	0,468	0,112	0,103	0,138
Взаимоотношения	0,184	0,389	0,232	0,206	0,143
Признания	0,105	0,387	0,253	0,336	0,067
Достижения	0,339	0,206	0,135	0,337	0,11
Власть и влияние	0,188	0,425	-0,098	0,084	0,2
Разнообразие	0,017	-0,152	0,196	-0,088	0,128
Креативность	0,182	-0,098	0,249	0,149	0,351
Самосовершенствование	-0,014	-0,086	0,341	0,055	0,254
Интересная работа	-0,259	0,142	0,332	0,087	0,125

Примечание:

ЛЮ – Люмпенизированный тип.

ИН – Инструментальный тип.

ПР – Профессиональный тип

ПА – Патриотический тип.

ХО – Хозяйский тип.

Критические значения для N = 30 *0,01 (0,36); **0,05 (0,47).

Приложение А (продолжение)

Д.6 – Мотивационной структуры личности В.Э. Мильман

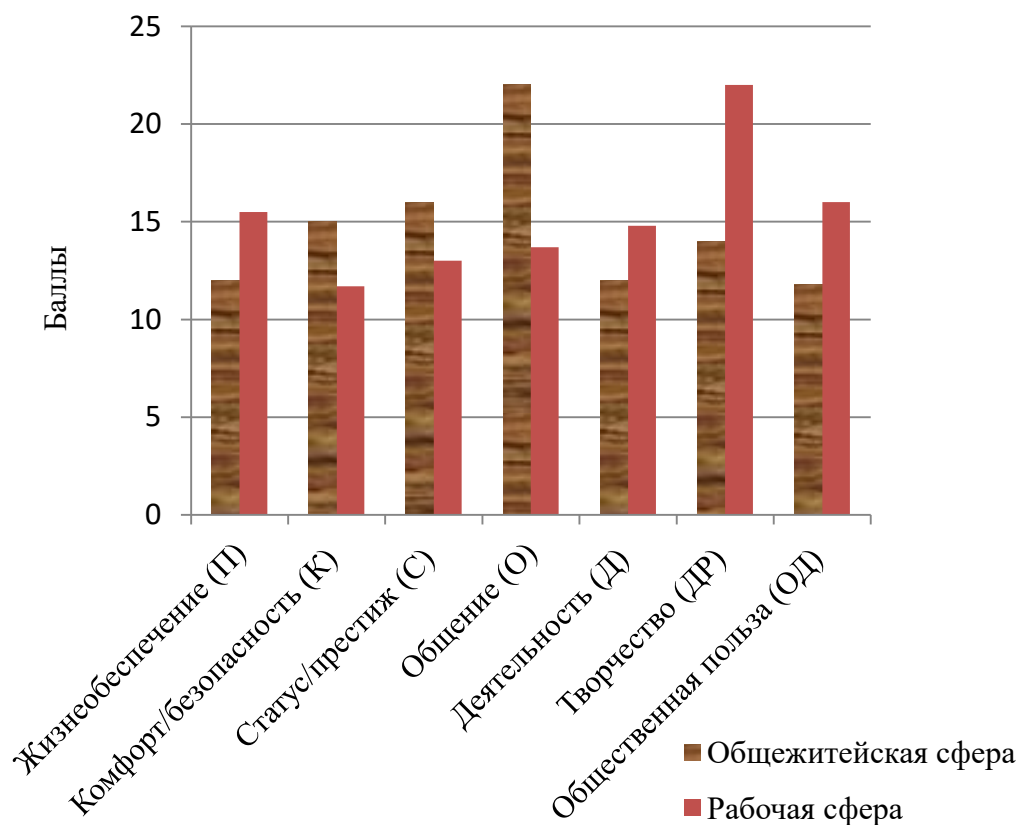


Рисунок 2.5 – Средние значения показателей реального уровня удовлетворения мотивов в мотивационной структуре личности В.Э. Мильмана

Приложение А (продолжение)

Выводы:

Выявленные отличия по потребностям, по иерархии мотивов дают понимание того, что более профессиональные люди ориентированы на собственное развитие и соответственно они продвигаются выше. Так же важно отметить, что инструментальная мотивация которая проявлена у специалистов не способствует продвижению сотрудников.

Приложение А (продолжение)

Рекомендации:

Для повышения уровня сплоченности, необходимо провести психологический тренинг «Ледокол».

Формирование и развитие командной деятельности коллектива путем проведения тимбилдинга.

Создание комнаты психологической разгрузки.

Немаловажным шагом для Клуба будет введение штатной единицы психолога.

Приложение А (продолжение)

Апробация результатов:

Результаты исследования были апробированы в материалах: V международной научно-практической конференции «Педагогика и психология: перспективы и развития».

Приложение Б (справочное)

Методика «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартина

Цель: выявить потребности и стремления работника, и тем самым получить некоторое представление о его мотивационных факторах.

Описание: опросник состоит из 32 утверждений испытуемый должен распределить 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов (а, б, в, г). В методике большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для испытуемого, 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.

Инструкция: Вам нужно распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений. Если вам кажется, что один из факторов наиболее важен для Вас, оцените его в 11 баллов. Если же Вы полагаете, что его совсем несущественным, не присуждайте ему ни одного балла. В остальных случаях постарайтесь по собственному усмотрению распределить 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом утверждении факторами. Следите за тем, чтобы были присуждены все 11 баллов. Если Вы считаете наиболее для себя утверждения а и б, то можете присудить им 6 и 5 баллов соответственно, ничего не оставляя для оценки других вариантов. Совершенно не важно, каким образом Вы будете распределять 11 баллов между четырьмя вариантами, самое главное, чтобы оценки важности каждого варианта в сумме составляли 11 баллов. Баллы, присуждаемые Вами каждому фактору, следует вносить непосредственно в таблицу ответов

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...
 - а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
 - б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
 - в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
 - г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
2. Я не хотел бы работать там, где...
 - а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
 - б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
 - в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;

Приложение Б (продолжение)

- г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
3. Для меня важно, чтобы моя работа...
- а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
 - б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
 - в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
 - г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.
4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...
- а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
 - б) едва ли была бы замечена другими людьми;
 - в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
 - г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
5. Работа мне нравится, если...
- а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
 - б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
 - в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;
 - г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.
6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...
- а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
 - б) у меня был бы очень хороший оклад;
 - в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;
 - г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.
7. Я не считаю, что работа должна...
- а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
 - б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
 - в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
 - г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.
8. Работа, приносящая удовлетворение...
- а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
 - б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
 - в) является полезной и значимой для общества;

Приложение Б (продолжение)

г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа...

а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;

б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;

в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;

г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...

а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;

б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;

в) я не могу устанавливать и поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе;

г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая...

а) обеспечивает хорошие рабочие условия;

б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;

в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;

г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...

а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;

б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;

в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно...

а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;

б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;

в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;

г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где...

а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;

б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;

в) очень мало контактов с широким кругом людей;

г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если...

а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;

б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;

Приложение Б (продолжение)

- в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
 - г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.
16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...
- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
 - б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
 - в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
 - г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.
17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...
- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
 - б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
 - в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
 - г) разнообразие, перемены и поощрения.
18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...
- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
 - б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;
 - в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;
 - г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.
19. Я хотел бы работать там, где...
- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
 - б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
 - в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
 - г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.
20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...
- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
 - б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
 - в) заработная плата не слишком высока;
 - г) условия работы недостаточно хорошие.
21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...
- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
 - б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
 - в) возможность встречаться с интересными людьми;
 - г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

Приложение Б (продолжение)

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...

- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...

- а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;
- б) возможность установления и достижения целей;
- в) возможность влиять на принятие решений;
- г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...

- а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- б) мало шансов влиять на других людей;
- в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые

идеи.

25. В процессе организации работы важно...

- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- б) создать условия для проявления самостоятельности;
- в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...

- а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;
- б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- в) работа не является интересной или полезной;
- г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...

- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- б) существуют широкие возможности для маневра и проявления

гибкости;

- в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая...

- а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- б) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где...

- а) работа интересная и полезная;
- б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- в) меня окружали бы интересные люди;

Приложение Б (продолжение)

г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна...

а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;

б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;

в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;

г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно...

а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;

б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;

в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;

г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...

а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;

б) было бы мало возможностей для проявления креативности;

в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;

г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются...

а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;

в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;

г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Обработка результатов

Подсчитайте сумму баллов в каждой колонке. Это и будут количественные показатели относительной значимости для индивида этих потребностей.

Приложение В (справочное)

Методика «Мотивационный тип» В.И. Герчикова

Инструкция: внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Тест опросника.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже, Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
 - 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, не стоять на месте.
 - 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
 - 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
 - 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации.

При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

Приложение В (продолжение)

4) Если это очень нужно для организации.

5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3) Оплата за общие результаты деятельности организации.

4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.

5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте.

6. Заработная плата и премии

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

10. Доходы от капитала, акций

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

11. Любые дополнительные приработки

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

1) Очень важно

2) Не очень важно

Приложение В (продолжение)

3) Совсем не важно

13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

1) Очень важно

2) Не очень важно

3) Совсем не важно

15. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

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

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

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

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

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

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

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

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

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

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

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

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

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

Приложение В (продолжение)

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

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

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

18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4) Вряд ли: на зароботке это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

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

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника, а Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Его зарплату, доходы, материальное положение.

2) Уровень его профессионализма, квалификации.

3) Насколько хорошо он «устроился».

4) Насколько его уважают в организации.

5) Насколько он самостоятелен, независим.

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

1) Освоить новую профессию.

2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3) Перейти на менее удобный режим работы.

4) Работать более интенсивно.

Приложение В (продолжение)

5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

6) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Возможность принести наибольшую пользу организации.

3) Высокий уровень оплаты.

4) Возможность организовывать работу других людей.

5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Не против, если это нужно для пользы дела.

3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7) Да, чем я хуже других?

8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Различают мотивационные типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов

Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика: все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений; согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше; низкая квалификация; не стремится повысить квалификацию, противодействует этому; низкая активность и выступление против активности других; низкая ответственность, стремление переложить ее на других; стремление к минимизации усилий.

Приложение В (продолжение)

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); важна обоснованность цены, не желает "подачек"; важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: интересует содержание работы; не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили. интересуют трудные задания - возможность самовыражения; важно профессиональное признание, как лучшего в профессии. **Патриотический тип.** Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: необходима идея, которая будет им двигать; важно общественное признание участия в успехе; главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика: добровольно принимает на себя ответственность; характеризуется обостренным требованием свободы действий; не терпит контроля. **Идентификация типов трудовой мотивации**

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые вариантами (номера) ответов соответствующими				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3,1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4,6	1,3,4	1,2,4,5	1,4	2,5
22	3,7	5	2	1	4
23	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Приложение В (продолжение)

Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам

- 1) Негативные – неудовольствие, наказания, угроза потери работы.
- 2) Денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
- 3) Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля.
- 4) Моральные – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета. Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тысяч моральных стимулов, применявшихся в угольной промышленности.
- 5) Патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха.
- 6) Организационные–условия работы, ее содержание и организация.
- 7) Привлечение к совладению и участию в управлении.

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ИЗ
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечание:

ИН – инструментальный

ПР – профессиональный

ПА – патриотический

ХО – хозяйственный

ИЗ –избегательный

«базовая» наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

«применима» данная форма стимулирования может быть использована;

«нейтральная» применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;

«запрещена» применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Приложение Г (справочное)

Диагностика мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман)

Назначение. Методика позволяет выявлять некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечение комфорта и социального статуса и др. На основе всех ответов можно составить суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности.

Инструкция. Перед вами 14 утверждений, касающихся ваших жизненных стремлений и некоторых сторон вашего образа жизни. Просим вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставив в соответствующих клетках бланка ответов одну из следующих оценок каждого утверждения: «+» – согласен с этим, «-» – нет, не согласен, «?» – не знаю. Старайтесь отвечать быстро, не задумывайтесь долго над ответами, отвечайте на вопросы последовательно, от 1а до 14з. Следите за тем, чтобы не путать клетки. На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут.

Опросник

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов: а) «Время – деньги». Нужно стремиться их больше зарабатывать.

б) «Главное – здоровье». Нужно беречь себя и свои нервы. в) Свободное время нужно проводить с друзьями.

г) Свободное время надо отдавать семье.

д) Нужно делать добро, даже если это дорого обходится.

е) Нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем.

ж) Нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг.

з) нужно стремиться открыть что-то новое, создать, изобрести.

2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

а) Работа – это вынужденная жизненная необходимость.

б) Главное – не допускать конфликтов.

в) Нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями.

г) Нужно активно стремиться к служебному продвижению д) Главное – завоевать авторитет и признание.

е) Нужно постоянно совершенствоваться в своем деле.

ж) В своей работе всегда надо найти интересное, что может увлечь.

з) Нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

3. Среди моих дел в свободное время большое место занимают следующие дела: а) Текущие, домашние.

б) Отдых, развлечения.

в) Встречи с друзьями.

г) Общественные дела.

Приложение Г (продолжение)

- д) Занятия с детьми.
 - е) Учеба, чтение необходимой для работы литературы.
 - ж) Хобби.
 - з) Подрабатывание денег.
4. Среди моих рабочих дел много места занимают:
- а) Деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т.д.).
 - б) Личное общение (на темы, не связанные с работой).
 - в) Общественная работа.
 - г) Учеба, получение новой информации, повышение квалификации.
 - д) Работа творческого характера.
 - е) Работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная).
 - ж) Работа, связанная с ответственностью перед другими.
 - з) Свободное время, перекуры, отдых.
5. Если бы мне добавили выходной день, я бы скорее всего потратил его на то, чтобы:
- а) Заниматься текущими домашними делами.
 - б) Отдыхать.
 - в) Развлекаться.
 - г) Заниматься общественной работой.
 - д) Заниматься учебой, получением новых знаний.
 - е) Заниматься творческой работой.
 - ж) Делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими.
 - з) Делать дело, дающее возможность заработать.
6. Если бы у меня была возможность по-своему планировать рабочий день, я бы стал скорее всего заниматься:
- а) Тем, что составляет мои основные обязанности.
 - б) Общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения).
 - в) Личным общением (разговорами, не связанными с работой).
 - г) Общественной работой.
 - д) Учебой, получением новых знаний, повышением квалификации.
 - е) Творческой работой.
 - ж) Работой, в которой чувствуешь пользу и ответственность.
 - з) Работой, за которую можно больше получить.
7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:
- а) Где что можно купить, как хорошо провести время.
 - б) Про общих знакомых.
 - в) О том, что вижу и слышу вокруг.
 - г) Как добиться успеха в жизни.
 - д) О работе.
 - е) О своих увлечениях
 - ж) О своих успехах и планах
 - з) О жизни, книгах, кинофильмах, политике.

Приложение Г (продолжение)

8. Моя работа дает мне прежде всего:
- а) достаточные материальные средства для жизни.
 - б) общение с людьми, дружеские отношения.
 - в) авторитет и уважение окружающих.
 - г) интересные встречи и беседы.
 - д) удовлетворение от работы.
 - е) чувство своей полезности.
9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:
- а) уютно, хорошие развлечения;
 - б) можно обсудить волнующие тебя рабочие вопросы;
 - в) тебя уважают, считают авторитетом;
 - г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи;
 - д) можно приобрести новых друзей;
 - е) бывают известные заслуженные люди;
 - ж) все связано общим делом;
 - з) можно проявить и развить свои способности.
10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:
- а) с которыми можно поговорить на разные темы;
 - б) которым мог бы передавать свой опыт и знания;
 - в) с которыми можно больше заработать;
 - г) которые имеют авторитет и вес на работе;
 - д) которые могут научить чему-нибудь полезному;
 - е) которые заставляют Тебя становиться активнее на работе;
 - ж) которые имеют много знаний и интересных идей;
 - з) которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.
11. К настоящему времени я имею в достаточной степени:
- а) материальное благополучие;
 - б) возможность интересно развлекаться;
 - в) хорошие условия жизни;
 - г) хорошую семью;
 - д) возможности интересно проводить время в обществе;
 - е) уважение, признание и благодарность других;
 - ж) чувство полезности для других;
 - з) созданного чего-то ценного, полезного.
12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:
- а) хорошую зарплату, другие материальные блага;
 - б) хорошие условия для работы;
 - в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
 - г) определенные творческие достижения;
 - д) хорошую должность;
 - е) самостоятельность и независимость;

Приложение Г (продолжение)

- е) самостоятельность и независимость;
- ж) авторитет и уважение коллег;
- з) высокий профессиональный уровень.

13. Больше всего мне нравится, когда:

- а) нет насущных забот;
- б) кругом - комфортное, приятное окружение;
- в) кругом - оживление, веселая суета;
- г) предстоит провести время в веселом обществе;
- д) испытываю чувство соревнования, риска;
- е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
- ж) погружен в свою работу;
- з) включен в совместную работу с другими.

14. Когда меня постигает неудача, не получается того, что я очень хочу:

- а) я расстраиваюсь и долго переживаю;
- б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;
- в) теряюсь, злюсь на себя;
- г) злюсь на то, что мне помешало;
- д) стараюсь оставаться спокойным;
- е) переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло;
- ж) стараюсь понять, в чем я сам был виноват;
- з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

Обработка результатов:

Ответы испытуемого (мнение по утверждениям) переводятся в баллы:

«+» - 2 балла; «=» - 1 балл; «?» - 0 баллов.

Баллы суммируются по следующим шкалам:

«жизнеобеспечение» (Ж), «комфорт» (К), «социальный статус» (С), «общение» (О), «общая активность» (Д), «творческая активность» (ДР), «социальная полезность» (ОД).

Сумма всех баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует общежитетскую направленность личности, а сумма баллов по шкалам Д, ДР, ОД характеризует рабочую направленность личности.

Затем строятся мотивационные профили, при этом по горизонтали обозначаются шкалы, по вертикали – баллы.

Обработка и интерпретация результатов

Баллы суммируются по следующим шкалам: жизнеобеспечение (Ж), комфорт (К), социальный статус (С), общение (О), общая активность (Д), творческая активность (ДР), социальная полезность (Од). Затем строится график (мотивационный профиль), при этом по горизонтали обозначаются шкалы, по вертикали – баллы. Если опрашиваемый набирает наиболее высокие баллы по шкалам Д, ДР и ОД, то у него выражен «рабочий» мотивационный

профиль личности, если наиболее высокие баллы по шкалам Ж, К, С, О (или в равной степени с другими шкалами), то у него выражен «общежитетский» мотивационный профиль личности.

К л ю ч

Жизнеобеспечение – ответы: 1а, б; 2а, 3а, 4е, 5а, 6з, 8а, 10д, 11а, 12а.

Комфорт – ответы: 1е; 2г; 7в, г; 8в, з; 9в, г,е; 10г; 11д; 12д,е.

Общение – ответы: 1в; 2д; 3в; 4б, в; 7б, з; 8б, г; 9д, з; 10а; 11г; 12в.

Сумма всех баллов по этим шкалам характеризует общежитетскую направленность личности. Общая активность (Д) – ответы: 1г, з; 4а, г; 5з; 6а, б,г; 7д; 9б; 10в; 12з. Творческая активность (ДР) – ответы: 1ж,з; 2е,ж; 3ж; 4д; 5д,е; 6е; 7е,ж; 8д,ж; 10ж; 11з; 12г. Социальная полезность (Од) – ответы: 1д; 2з; 3г,д; 4в,ж; 5г,ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б,е; 11е,ж; 12ж. Суммы баллов по этим шкалам характеризует «рабочую» направленность личности.

Если опрашиваемый набирает наиболее высокие баллы по шкалам Д, ДР и Од, то у него выражен "рабочий" мотивационный профиль личности, если наиболее высокие баллы (или такие же, как по другим шкалам) - по шкалам Ж, К, С, О, то у него выражен "общежитетский" мотивационный профиль.

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: Ливак Наталия Степановна nlivak@mail.ru / ID: 1151261

Проверяющий: Ливак Наталия Степановна (nlivak@mail.ru / ID: 1151261)

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://www.antiplagiat.ru>

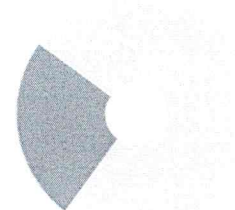
ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 260
Начало загрузки: 07.06.2018 06:58:14
Длительность загрузки: 00:00:03
Имя исходного файла: Хохлова
А.С._Особенности мотивационного профиля
сотрудников организации
Размер текста: 2396 кБ
Символов в тексте: 93439
Слов в тексте: 10799
Число предложений: 740

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 07.06.2018 06:58:18
Длительность проверки: 00:00:02
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
25,03%	0%	74,97%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	6,69%	8,54%	Исследование мотивацион...	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	35	58
[02]	3,69%	4,93%	Разработка мероприятий п...	http://5fan.ru	12 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	50	66
[03]	2,78%	4,85%	Motivation Management Shei...	http://cl.rushkolnik.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	17	47

Еще источников: 17

Еще заимствований: 11,89%

Сотставлено:
Ливак Н.С.
04.06.2018г.

Начальник
руководства
Офицеров М.В.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М. Ф. Решетнева»**
(СибГУ им. М.Ф. Решетнева)

**ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу**

Вид ВКР _____ бакалаврская работа _____
бакалаврская работа/дипломная работа/дипломный проект/магистерская диссертация
студента Хохловой Алёна Сергеевны _____
фамилия, имя, отчество
группы 74-9 направление (специальность) 37.03.01. Психология _____
направленность (профиль, специализация, магистерская программа) психология трудовой
деятельности _____
на тему Особенности мотивационного профиля сотрудников организации
руководителя ВКР Ливак Наталии Степановны наук доцента, доцента кафедры
психологии труда и инженерной психологии СибГУ им. М.Ф. Решетнева _____
фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание, должность

Работа содержит: 81 страницу, 16 слайдов, 7 таблиц, 8 рисунков.

СОДЕРЖАНИЕ ОТЗЫВА:

Тема выпускной квалификационной работы Хохловой Алёна Сергеевны актуальна, имеет теоретическую и практическую значимость.

Содержание работы в полной мере соответствует заданию.

Работу характеризует глубина проработки проблемы на теоретическом уровне и тщательность анализа полученных результатов.

Алёна Сергеевна продемонстрировала сформированную способность к самостоятельному проведению исследовательской работы, владениями методами сбора, обработки и анализа информации.

Результаты исследования достоверны, выводы обоснованы и носят самостоятельный характер. В процессе выполнения выпускной квалификационной работы Алёна Сергеевна проявила себя как добросовестный, работоспособный, ответственный исследователь.

Правила оформления текста и графического материала соблюдены, результаты исследования представлены достаточно наглядно.

По результатам проверки работы с использованием системы «Антиплагиат» оригинальность текста составляет 74,97 % заимствований не выявлено, все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Выпускная работа Хохловой Алёна Сергеевны отвечает необходимым требованиям, может быть представлена к защите, заслуживает высокой оценки.

Подпись руководителя ВКР _____ /Н.С. Ливак _____/
И.О. Фамилия
« 04 » 06 2018 г.



Институт психолого-педагогического образования

Кафедра (выпускающая) Социальной психологии

Направление подготовки/направленность (профиль) образовательной программы
37.03.01. Психологии. Психология труда в
детстве

ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

на ВКР обучающегося Хохловской Алены Сергеевны
по теме Особенности мотивационного процесса
сотрудников организации

1. Наличие актуальности, новизны, проблематики исследования Тема актуальна, исследование детализирует и уточняет ранее изученную проблематику
2. Положительные стороны работы
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Результаты достоверны; выводы обоснованы, эмпирически проверены
4. Полнота проработки литературных источников, логическая последовательность Теоретическое обоснование проблемы, исследование разностороннее, в нем охвачены все аспекты проблемы
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Данная оформленная масса графического материала, которую
6. Недостатки работы таблица содержания
7. Степень самостоятельности и сформированность общих и профессиональных компетенций выпускника

Компетенции сформированы на продвинутом уровне: правдивая, способная самостоятельно преобразовать и интерпретировать работу в соответствии с профессиональными требованиями

Оценка руководителя:

Надпись: [подпись]


Научный руководитель:

[подпись] Третьякова М.В.

Согласие
на размещение текста выпускной квалификационной работы обучающегося
в ЭБС КГПУ им. В.Л. Астафьева

Я, Лохово Алена Сергеевна

(фамилия, имя, отчество)

разрешаю КГПУ им. В.Л. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта

(нужное подчеркнуть)

на

тему: Особенности мотивационного профиля сотрудников организации

(название работы)

(далее - ВКР) с сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.Л. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru> таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР.

Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

7.06.18

(дата)



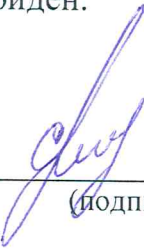
(подпись)

Лист нормоконтроля

Обучающийся Попова Анна Сергеевна
фамилия, имя, отчество

Тема ВКР: Особенности мотивационного процесса
сотрудников организации

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер  08.06.2018 С.В. Попова
(подпись, дата) (расшифровка подписи)