

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра управления

И. Н. Шафранский

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические указания и задания
для практических занятий и самостоятельной работы
для студентов, обучающихся по специальности
1-74 01 01 Экономика и организация производства
в отраслях агропромышленного комплекса*

Горки
БГСХА
2020

УДК 005.34(072)
ББК 65.290-2я73
ШЗ0

*Одобрено методической комиссией
экономического факультета.
Протокол № 10 от 23 июня 2020 г.*

Автор:
кандидат экономических наук *И. Н. Шафранский*

Рецензенты:
кандидат экономических наук, доцент *С. А. Каган*;
кандидат экономических наук *Е. В. Кокиц*

Шафранский, И. Н.

ШЗ0 Мотивационный менеджмент : методические указания и задания для практических занятий и самостоятельной работы / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2020. – 84 с.

Приведены информация и особенности применения мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в разных производственных условиях.

Для студентов, обучающихся по специальности 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса.

УДК 005.34(072)
ББК 65.290-2я73

©УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2020

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики важнейшим ресурсом любого предприятия является труд его работников. Однако многие отечественные руководители не осознают проблем, связанных с эффективным управлением таким ресурсом. Так, успешный руководитель должен уметь максимально эффективно использовать возможности персонала, что осуществимо только благодаря созданию заинтересованности сотрудников в результатах своего труда. Следовательно, очень важно, чтобы в процессе обучения студент экономического профиля овладел современными и перспективными методами мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников.

Главной целью изучения учебной дисциплины «Мотивационный менеджмент» является формирование на основе общих представлений и знаний по мотивации необходимых базовых навыков, позволяющих в практических условиях создать эффективные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников на предприятии, что позволит значительно повысить уровень производительности труда как отдельных работников, так и коллектива организации в целом.

Задачами изучения учебной дисциплины являются:

- изучение на базе отечественного и зарубежного опыта основополагающих подходов к мотивации и стимулированию трудовой деятельности работников;
- ознакомление с важнейшими требованиями к созданию эффективной системы мотивации сотрудников;
- формирование основы, необходимой студентам для последующего самостоятельного развития в области мотивации;
- изучение основных факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на мотивационный процесс;
- освоение методов создания и управления мотивационным ядром персонала организации;
- выработка элементарных умений и навыков управленческой деятельности, необходимых для создания эффективных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников на предприятии.

Тема 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Цель занятия: освоить основные понятия и раскрыть сущность мотивации и стимулирования труда.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: раскрыть сущность основных понятий мотивации и стимулирования труда и выявить их взаимодействие в мотивационном процессе.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Понятие – это мышление, отражающее общие и существенные свойства, связи и отношения предметов и явлений. В тоже время, под сущностью понимается внутренняя основа, содержание, смысл, суть, совокупность таких свойств объекта, без которых он не способен существовать и т. д.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме.

Использовать следующий перечень понятий:

- ценность;
- стимулирование;
- цель;
- мотивация;
- стимул;
- интересы;
- потребность;
- мотив;
- установки.

Провести анализ определений в табл. 1. Указать, какие определения не отражают сущность мотивации. Заполнить табл. 1.

Задание 2. Установить взаимосвязи между перечисленными в задании 1 понятиями.

Заполнить схему формирования мотивации (рис. 1).

Если понятия не вписываются в предложенную схему необходимо ее уточнить.

Задание 3. Написать пример процесса мотивации на базе студенческой группы для конкретного или абстрактного студента.

Исходная информация.

Таблица 1. Основные понятия мотивации и стимулирования труда

№ п. п.	Понятие	Сущность
		Сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие
		Процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека
		Внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо
		Особое общественное отношение, благодаря которому потребности и интересы индивида переносятся на объекты, придавая им определенные социальные свойства
		Фиксированная предрасположенность индивида воспринимать и оценивать социально значимые объекты, а также его готовность к определенным действиям, ориентированным на социально значимые объекты
		Конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс
		Процесс физиологического и психологического плана, побуждающий человека к действию
		Мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека
		Избирательное отношение личности к объекту, в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности

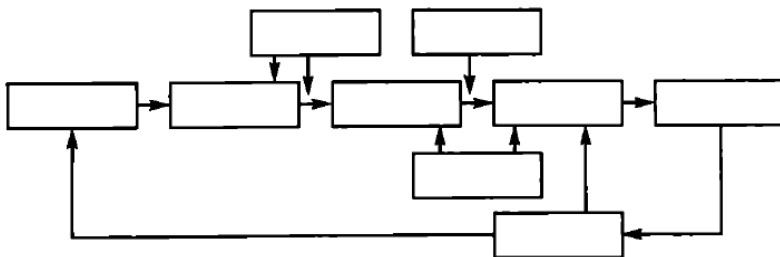


Рис. 1. Схема формирования мотивации

Тема 2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА

I. Методика мотивации Ш. Ричи и П. Мартина.

Цель занятия: освоить применение методики мотивации Ш. Ричи и П. Мартина, базирующейся на оценке индивидуального мотивационного профиля.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим анализом и обсуждением полученных результатов.

После изучения темы студент должен уметь:

- применять методику мотивации Ш. Ричи и П. Мартина;
- выявлять и проводить сравнительный анализ индивидуального значения потребностей, среднего значения потребностей для студенческой группы, среднего значения потребностей в социуме (медиана).

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Каждый человек от природы имеет свой мотивационный профиль, который на протяжении жизни почти никогда не меняется. Профиль состоит из 12 потребностей (так решили Шейла Ричи и Питер Мартин, авторы методики). Для одного человека важно, чтобы работа предоставляла возможность личностного роста, для другого – возможность достижения высокого статуса, третий стремится к разнообразию в работе и т. д. Как уже было отмечено, профиль (значимость потребностей для человека) почти никогда не меняется, но постоянно меняется удовлетворенность человека в тех или иных потребностях.

Понимать потребности – это значит понимать предрасположенность сотрудника к решению тех или иных задач и видеть его готовность нести ответственность за принятые решения. Понимать текущую удовлетворенность потребностей – значит получать на сегодняшний день максимальную эффективность от решаемых сотрудником задач.

Задание 1. По методике Ш. Ричи и П. Мартин провести оценку индивидуального мотивационного профиля. Опросник включает в себя 33 утверждения. Испытуемому необходимо распределить баллы между возможными 4-мя вариантами ответов так, чтобы сумма баллов равнялась 11.

Задание 2. Используя ключ к тесту (табл. 2), необходимо подсчитать сумму баллов по каждой колонке, отражающей количественные показатели относительной значимости потребностей испытуемого. Заполнить табл. 3.

Задание 3. Провести анализ табл. 3. Оценить, значимость той или иной потребности в целом в социуме (мода), а также значимость каждой потребности для конкретного человека, сравнивая данные его мотивационного профиля со средним значением (медианой).

Задание 4. Рассчитать среднее значение оценки мотивационного профиля для студенческой группы. Построить график мотивационного профиля. На графике отобразить кривые: индивидуальное значение потребностей, среднее значения потребностей для студенческой группы, среднее значение потребностей в социуме (медиана).

Исходная информация.

Тест: изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин).

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;
- 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;

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 добрые 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;
- 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.

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 друзьями;

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;

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.
- Ключ к данному тесту приведен в табл. 2.

Таблица 2. Ключ к тесту «Изучение мотивационного профиля личности (по методике Ш. Ричи и П. Мартин)»

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а	–	–	–	б	–	–	в	–	–	г	–
2	–	г	а	–	–	б	–	–	–	–	–	в
3	–	–	в	б	г	–	–	–	а	–	–	–
4	–	–	в	а	–	б	–	–	г	–	–	–
5	в	б	а	–	–	–	–	–	–	–	г	–
6	б	а	–	–	–	г	–	–	–	–	–	в
7	–	–	а	–	б	г	–	–	–	–	–	в
8	–	–	–	–	–	–	–	–	а	г	б	в
9	–	–	–	–	–	а	–	г	в	–	б	–
10	б	–	–	а	в	–	–	–	–	–	г	–
11	–	а	б	–	–	г	–	–	–	–	–	в
12	–	г	–	–	–	в	а	–	–	–	б	–
13	–	г	–	–	а	–	б	–	–	в	–	–
14	г	–	–	в	–	–	–	–	–	б	а	–
15	–	–	г	–	–	в	–	а	б	–	–	–
16	в	–	б	–	–	–	а	г	–	–	–	–
17	–	–	а	–	б	–	в	–	г	–	–	–
18	–	–	–	б	–	–	–	г	–	а	в	–
19	в	–	–	–	–	а	–	б	–	г	–	–
20	в	г	–	–	–	–	–	б	а	–	–	–
21	–	–	а	в	–	–	–	–	–	б	–	г
22	а	б	–	–	–	–	–	в	–	г	–	–
23	г	–	–	а	–	–	б	в	–	–	–	–
24	–	а	–	–	–	–	в	б	–	г	–	–
25	–	а	–	г	–	–	–	–	в	–	б	–
26	–	а	–	б	–	–	–	–	г	–	–	в
27	–	–	–	–	г	а	в	–	–	–	б	–
28	–	–	–	–	в	–	г	–	б	–	–	а
29	–	–	–	в	б	–	–	г	–	–	–	а
30	–	–	–	а	в	б	–	–	г	–	–	–
31	а	–	б	–	–	–	в	–	–	г	–	–
32	–	–	–	–	–	–	а	–	–	б	в	г
33	–	–	–	–	в	–	г	–	–	а	–	б
Итого												

1. Потребность в высокой заработной плате. Потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни. Увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства). Мотивация работников, имеющих высокие показатели потребности в деньгах, с одной стороны, проста: если существует возможность больше заработать, прилагая больше усилий, то работники будут высоко мотивированными и удовлетворенными работой. То есть их мотивация состоит в обеспечении строгой причинно-следственной связи между усилиями и вознаграждением. С другой стороны, мотивация при помощи денег сопряжена с такими трудностями, как потеря управленческого контроля, определение справедливого уровня вознаграждения и др. Прежде чем мотивировать таких работников, нужно убедиться в их компетентности. Кроме того, они нуждаются в дополнительном контроле, поскольку в погоне за деньгами могут игнорировать контрактные или технологические требования. Такие люди не очень любят работать в команде, так как предпочитают получать деньги за свои собственные усилия. Коллег по команде они могут рассматривать как потенциальных конкурентов и даже как работников, мешающих работе.

2. Потребность в хороших условиях работы. Требования к условиям работы в целом не высоки. В тоже время авторы методики отмечают, что высокие показатели этого фактора, полученные при тестировании персонала, могут сигнализировать о неудовлетворенности некоей другой потребности, например, выражать неудовольствие руководителем, неблагоприятным психологическим климатом. Поэтому, столкнувшись с высокими значениями этой потребности, нужно, в первую очередь, рассмотреть человеческие отношения, сложившиеся в организации, ее корпоративную культуру. Если же подобных сложностей не выявлено, то, скорее всего, именно условия работы являются проблемой, решение которой состоит в их улучшении.

3. Потребность в четком структурировании работы. Люди с высокой потребностью в структурировании работы должны точно знать, что от них требуется. Они хотят быть уверенными, что четко выполняют все предусмотренные производством процедуры. Недостаток указаний и информации будет вызывать у них стресс. Такие люди стремятся к высокому уровню организованности. Они хотят видеть мир упорядоченным, предсказуемым и контролируемым. Людей с вы-

сокими показателями этой потребности следует мотивировать установлением четкого порядка или предоставлением им возможности установить свой порядок. У людей с низкой потребностью в структурировании работы всякие правила и инструкции вызывают раздражение, и даже стресс. Попытки регулировать и контролировать деятельность таких людей может вызвать у них ожесточенное сопротивление и даже привести к конфликту. Рассматривая потребность в структурировании и организации работы, Ш. Ричи и П. Мартин отмечают, что такая потребность может изменяться под влиянием времени и обстоятельств. Она может увеличиваться в периоды неопределенности и перемен и снижаться в условиях стабильности.

4. Потребность в социальных контактах. Такие работники получают удовлетворение и положительные эмоции от многочисленных контактов с другими людьми. Многие из них способны проявлять толерантность к окружающей суете, шуму, которые неизменно сопровождают совместный труд. Таким образом, создавая условия для многочисленных контактов или перемещая на должности, предполагающие такие контакты, можно повышать удовлетворенность этих сотрудников. В тоже время тех, у кого данный показатель низок, нельзя заподозрить в неспособности поддерживать социальные контакты. Они просто не нуждаются в их большом количестве. Такие работники могут предпочитать одиночество, получать удовольствие от работы и сожалеть о времени, потраченном на разговоры с другими сотрудниками.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения. Нужно попытаться сформировать поощряющий взаимоотношения моральный климат. Такие работники будут удовлетворены в условиях доверия, благоприятных рабочих и личных взаимоотношений, свойственных эффективной команде.

6. Потребность в завоевании признания. Мотивация таких людей состоит в удовлетворении подобной потребности различными средствами: от устной благодарности до материального поощрения. Руководителю нужно учитывать, что восприятие проявлений признательности зависит от его искренности. Если признание звучит неискренне, то оно может разрушать мотивацию (демотивировать). Кроме того, разные люди нуждаются в различных формах признания. Одним нужно выражать благодарность в торжественной обстановке в присутствии коллег по работе, другим – достаточно сказать «спасибо» в про-

цессе работы. Конечно же, признание должно проявляться сразу после события, поступка, которые его заслуживают, при этом признание заслуг не обязательно должно сопровождаться материальным вознаграждением. Потребность в признании может сделать человека зависимым от одобрения окружающих. Высокие показатели этой потребности служат индикатором значительной неуверенности в себе. Такой человек будет не способен принимать самостоятельные решения. Важной составляющей мотивации должна быть индивидуальная работа, направленная на увеличение независимости, самостоятельности. В этом случае авторы методики рекомендуют иногда использовать такой прием, как критика действий с уверением, что, несмотря на обсуждаемые недостатки, такого работника все равно ценят.

7. Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их. Преобладающей чертой таких людей является желание все делать самому. Они могут добровольно вызваться работать сверхурочно и будут честно выкладываться на работе. Но прежде чем приступить к выполнению задания, они должны убедиться в том, что поставленная цель поддается измерению, оценке. Они инстинктивно будут избегать деятельности, связанной с неопределенностью, где трудно или невозможно измерить вклад и достижения. Работники, стремящиеся к достижениям, пишут Ш. Ричи и П. Мартин, должны всегда ощущать себя движимыми какой-то целью. Если они лишаются ее, жизнь может показаться им бессмысленной. Достигнув поставленной цели, работники испытывают несколько мгновений триумфа, а затем неугомонность берет верх, и они опять готовы к достижениям. Работники такого типа не умеют руководить, однако именно их часто продвигают на руководящие должности. В силу склонности к конкуренции им бывает трудно работать в команде. Мотивация подобных работников состоит в четком определении цели и формировании полной преданности ей. Большое значение имеет подготовка условий для концентрации их энергии.

8. Потребность во влиятельности и власти. Ш. Ричи и П. Мартин отмечают, что те, кто стремятся оказывать влияние, представляют несомненный интерес для любой организации. При этом ключевой вопрос, который следует рассмотреть, сводится не только к способности человека влиять, но также к тому, во имя чего он стремится проявлять влияние на окружающих. Гуманно ли влияние, направлено ли оно в интересах организации и делегирования полномочий? Или направле-

но лишь на достижение собственных интересов и проявляется в жесткой разрушительной манере? Кроме того, стремление оказывать влияние почти всегда наталкивается на сопротивление других людей. Поэтому взаимоотношения могут стать неприязненными и особенно проблематичными, если у работника, проявляющего властность и влияние, отсутствуют такт, дипломатичность, толерантность, иными словами, все то, что принято обозначать понятием «социальный интеллект». Мотивация таких людей состоит в предоставлении возможности конструктивно влиять на других для достижения организационных целей. Причем обучение приемлемым методам влияния и приемам реализации власти, включающее практическую тренировку, должно составлять важную часть их мотивации.

9. Потребность в разнообразии, переменах. Указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам. Таким людям требуется постоянная возможность переключаться на что-то новое. С большой энергией взявшись за дело, они вскоре начинают испытывать скуку. Они могут почти бессознательно уклоняться от планирования своей деятельности. Если же характер работы предполагает постоянные перемены, если требуется приток свежей энергии и новых инициатив, то такие люди будут прекрасно подходить для подобной работы. При отсутствии в процессе мотивации таких людей возможности предоставить им вид деятельности, предполагающий элементы разнообразия, авторы методики рекомендуют, в частности, сосредоточиться на указании им пути к дальнейшим стимулам: «Когда этот проект будет завершен, у вас будет отличная возможность заняться новым делом». Можно попытаться представить неоконченную работу как новый вид деятельности. Задача руководителя состоит в том, чтобы постоянно стимулировать такого работника на выполнение задания, на завершение начатого.

10. Потребность быть креативным. Показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пылкости, любопытства и нетривиального мышления. Хотя идеи, которые вносит такой человек и к которым стремится, не обязательно будут правильными или приемлемыми. При корректном управлении такие люди весьма полезны для любой организации. Но их креативность, как утверждают Ш. Ричи и П. Мартин, должна быть сфокусирована на задачах бизнеса. Если креативность не может быть сконцентрирована, она не может быть использована. Для креативных личностей очень важным является наличие

права на ошибку, поскольку в этом отношении они очень уязвимы. Если корпоративная культура организации не отличается толерантностью, если каждое совещание оборачивается обвинениями и насмешками, то креативные сотрудники предпочтут не делиться своими идеями.

11. Потребность в самосовершенствовании. Показатель желания независимости и самосовершенствования. Люди, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, оценивают свою работу именно с таких позиций. Персональный рост подталкивает их к самостоятельности, которая в своем крайнем выражении может превращаться в желание ни от кого не зависеть. Мотивация работников с такими устремлениями требует от руководителя умения соотносить то, к чему они стремятся, с тем, что необходимо организации. Как отмечают Ш. Ричи и П. Мартин, само обсуждение этой проблемы с работником может играть мотивирующую роль, так как покажет ему, что руководитель понимает его потребности и стремится удовлетворить их. С целью мотивации таких работников следует создавать ситуации, которые удовлетворяли бы их актуальную потребность: периодически направлять на курсы, семинары, привлекать к обучению персонала, к выполнению заданий, требующих саморазвития.

12. Потребность в интересной, общественно полезной работе. Создатели методики подчеркивают, что стремление к интересной и полезной работе имеет большую важность, чем другие факторы мотивации. Здесь имеются широкие возможности для мотивации. Если у человека высока потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и полезную, иначе прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу. Нужно выяснить, что вкладывает конкретный работник в понятия «интересная» и «полезная» работа. Чтобы усилить восприятие полезности работы, целесообразно разъяснять исполнителям более широкий контекст, в рамках которого их конкретная работа занимает определенное положение и имеет определенный смысл.

Результаты оценки мотивационного профиля личности привести в табл. 3.

**Таблица 3. Индивидуальные результаты оценки
мотивационного профиля личности**

№ п. п.	Наименование	Значение	Мода	Медиана	Диапазон
1	Потребность в высокой заработной плате		27	19	0–96
2	Потребность в хороших условиях работы		17	17	0–83
3	Потребность в чётком структурировании работы		26	25	0–69
4	Потребность в социальных контактах		27	25	0–81
5	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения		18	19	0–45
6	Потребность в завоевании признания		35	36	0–88
7	Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их		36	36	2–81
8	Потребности во влиятельности и власти		31	31	0–79
9	Потребность в разнообразии, переменах		34	35	0–78
10	Потребность быть креативным		32	33	5–81
11	Потребность в совершенствовании		35	31	7–84
12	Потребность в интересной, общественно полезной работе		41	43	15–97

Примечание: Наиболее часто встречающееся значение (мода), среднее значение (медиана), самое низкое и самое высокое значения (диапазон).

II. Методика мотивации В. Герчикова, базирующаяся на определении мотивационного типа личности.

Цель занятия: освоить применение методики мотивации В. И. Герчикова, базирующейся на определении мотивационного типа личности.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим анализом и обсуждением полученных результатов в студенческой группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: безошибочно определять мотивационный тип личности и обосновывать мероприятия по стимулированию трудовой деятельности, соответствующие каждому мотивационному типу.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Модель В. И. Герчикова имеет ряд существенных отличий от других структурных моделей мотивации. Основным отличием является то, что данная модель основана не на меняющихся от беда к ужину потребностях человека, а на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах. Другой особенностью модели является тот факт, что она разработана для решения управленческих, а не психологических задач. То есть она отвечает на вопрос, как добиться от работника нужного для организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным.

Типологическая модель строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, не достижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

Задание 1. По методике Владимира Герчикова определить свой мотивационный тип и выяснить соответствующие формы стимулирования. Необходимо пройти тест, состоящий из 18 вопросов. У респондента также есть возможность дать два ответа на большинство вопросов, а также возможность не отвечать на некоторые вопросы.

Задание 2. Определить структуру трудовой мотивации путем отношения набранных респондентом суммарных баллов по каждому из 5-и типов трудовой мотивации на общее число данных ответов. Представить индивидуальную структуру мотивации в виде рангов. Заполнить табл. 6.

Задание 3. Рассчитать среднее значение оценки мотивационного типа для студенческой группы. Используя вопросы 1–4 (по методике В. Герчикова) выделить группы согласно предложенным классификационным признакам, или предложить собственную классификацию. Провести анализ полученных результатов.

Задание 4. На базе табл. 7 разработать не менее пяти мероприятий по стимулированию трудовой деятельности для каждого мотивационного типа.

Исходная информация.

Типы мотивации отражают преимущественную направленность деятельности человека. Согласно В. Герчикову, каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти мотивационных типов. Автор выделяет пять основных мотивационных типов:

- инструментальный;
- профессиональный;
- патриотический;
- хозяйский;
- люмпенизированный.

Инструментальный тип интересуется возможностью зарабатывать как можно больше, крайне нацелен на результат. Относится к достижительному классу мотивации. Интересует цена, а не его содержание (труд является инструментом для удовлетворения других потребностей). Для данного типа важна обоснованность цены, он не желает подачек. Для него важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип, т. е. сотрудник стремится развиваться, ему важно идти вверх по карьерной лестнице, поэтому он всегда инициативен и хочет расширить свои функциональные обязанности. Относится к достижительному классу мотивации. Данный тип интересуется содержанием работы. Он не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили. Его интересуют трудные задания, выполнение которых дают возможность самовыражения. Такие сотрудники напористы, уверены в себе. Профессиональный тип считает важной свободу в оперативных действиях. Для него важно профессиональное призвание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чттили в компании. При этом и сами патриоты хотят заботиться о сотрудниках. Относится к достижительному классу мотивации. Для данного типа необходима идея, которая будет им двигать. Для него важно общественное признание участия в успехе. Главная награда для него – всеобщее признание незаменимости в организации. Он готов жертвовать своими интересами ради интересов предприятия, но нуждается в поддержке руководителя.

Хозяйский тип ответственно выполняет свою работу, просчитывая все до мелочей. Относится к достижительному классу мотивации. Данный тип добровольно принимает на себя ответственность, характеризуется обостренным требованием свободы действий, не терпит контроля.

Люмпенизированный тип (избегательный тип) – эта категория не хочет работать в принципе, делает лишь то, за что его не накажет начальник. Данному типу все равно какую работу выполнять, для него нет предпочтений. Он согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше. Такой сотрудник имеет низкую квалификацию, не стремится ее повысить, противодействует этому. Его характеризует низкая активность и выступление против активности других, низкая ответственность, стремление переложить работу на других.

Необходимо подчеркнуть, что оптимального сочетания мотивационных типов не существует. К примеру, идеальный руководитель или кандидат в резерв – с проявлением двух типов – «хозяин» и «патриот». Директор по персоналу – лучший, который сочетает в себе черты «патриота» и «профессионала». Рядовые исполнители, которые вполне довольствуются своим положением и работой в команде, обычно относятся к «люмпенам».

Тест: изучение мотивационного типа личности и соответствующего ему стимулирования (по методике В. Герчикова).

1. *Ваша позиция в организации:*

- 1) менеджер
- 2) служащий
- 3) рабочий

2. *Ваш пол:*

- 1) мужской
- 2) женский

3. *Ваш возраст: лет*

4. *Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет (или ____ месяцев, если меньше 1-го года)*

5. *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.

6) Другое (что именно?) _____

6. *Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? (Дайте только один ответ):*

- 1) Я могу 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.

6) Другое (что именно?) _____

7. 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.

6) Другое (что именно?) _____

8. 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.

4) Если это очень нужно для организации.

5) Другое (что именно?) _____

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

9. 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 мой трудовой вклад в 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).

6) Другое (что именно?) _____

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок «+» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению (табл. 4).

Таблица 4. Отношение к материальному стимулированию

Источники дохода	1. Очень важно	2. Не очень важно	3. Совсем не важно
1. Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4. Социальные выплаты и льготы, пособия			
5. Доходы от капитала, акций			
6. Любые дополнительные приработки			
7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.			
9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. 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.

5) Другое (что именно?) _____

12. 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.

6) Другое (что именно?) _____

13. 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.

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.

6) Другое (что именно?) _____

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем 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 зарплатке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

6) Другое (что именно?) _____

15. 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.

6) Другое (что именно?) _____

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в 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.

6) Другое (что именно?) _____

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие периоды 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.

5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

6) Другое (что именно?) _____

7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

18.1. 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) Другое (что именно?) _____

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

18.2. 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.

9) Другое (что именно?) _____

За подготовкой анкеты следует проведение опроса.

Ключ к данному тесту приведен в табл. 5.

Таблица 5. Ключ к тесту «Идентификация типов трудовой мотивации по ответам респондентов»

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номерами) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	–
10.3	1	3	3	–	1
10.4	–	3	–	–	1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1	–	3	–	1
10.7	1	1	–	3	3
10.8	–	–	–	1	–
10.9	3	3	–	–	1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3, 1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4, 7	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
18.1	3, 7	5	2	1	4
18.2	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8

Примечания: ЛЮ – люмпенизированный тип;
 ИН – инструментальный тип;
 ПР – профессиональный тип;
 ПА – патриотический тип;
 ХО – хозяйский тип.

Обработка результатов проводится в два этапа (табл. 6 и 7).

Таблица 6. Индивидуальные результаты оценки мотивационного типа личности

Тип мотивации	Сумма баллов	Структура	Ранг
Люмпенизированный			
Инструментальный			
Профессиональный			
Патриотический			
Хозяйский			
Итого...			

Таблица 7. Мотивационные типы и соответствующие им формы стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационные типы				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативное	Нейтральная	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежное	Базовая	Применима	Нейтральная	Применима	Нейтральная
Натуральное	Применима	Нейтральная	Применима	Нейтральная	Базовая
Моральное	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральная	Нейтральная
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральная	Базовая	Нейтральная	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральная	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечание: «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.

Тема 3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

I. Теория справедливости Дж. Адамса.

Цель занятия: освоить практическое применение теории справедливости Дж. Адамса.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим анализом и обсуждением полученных результатов.

После изучения темы студент должен уметь: применять в соответствии с индивидуальными особенностями работников систему стимулирования трудовой деятельности, основанную на принципах теории справедливости Дж. Адамса.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Справедливость – это понятие о должном, содержащее в себе требование соответствия деяния и воздаяния: в частности,

- соответствия прав и обязанностей, труда и вознаграждения, заслуг и их признания, преступления и наказания,
- соответствия роли различных социальных слоёв, групп и индивидов в жизни общества и их социального положения в нём.

В экономической науке справедливость – это требование равенства граждан в распределении ограниченного ресурса.

Отсутствие должного соответствия между этими сущностями оценивается как несправедливость.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Выявить ошибки в примененной системе мотивации персонала с позиции теории справедливости Дж. Адамса. Оценить вклад и результат каждого из пяти работников.

Задание 2. Разработать и обосновать две группы критериев материального стимулирования трудовой деятельности в соответствии с индивидуальными особенностями работников по следующим вариантам:

- а) в отрасли недостаток специалистов;
- б) в отрасли имеется безработица.

Исходная информация.

Критерий – это существенный отличительный признак, на базе которого производится оценка, определение или классификация чего-либо.

Критерии выступают базой для разработки и применения любых систем мотивации персонала. Важно подчеркнуть, что при формировании критериев рекомендуется уделить внимание теории справедливости Дж. Адамса, предполагающей изучение человека в процессе мотивации не с точки зрения индивидуальных потребностей, а на основании процессов сравнения себя с другими.

Так, согласно теории, работник постоянно сравнивает себя с другими людьми по двум переменным: вкладу и результату.

Вклад – это усилия, которые сам работник и другие люди вносят в работу:

- время,
- напряженность труда,
- объем произведенной продукции и т. д.

Результат – это то, что сам работник и другие люди получают от работы.

Возможные реакции сотрудников на несправедливые действия представлены в табл. 8.

Таблица 8. **Возможные реакции сотрудников на несправедливые действия**

Вид несправедливости	Тип реакции			
	Поведенческая (действия)		Психологическая (оценка ситуации)	
	Внутренняя	Внешняя	Внутренняя	Внешняя
Завышенное вознаграждение	Повышение рабочих показателей или качества работы	Требование к пересмотру рабочей нагрузки и оплаты других работников	Убедить себя, что результат достоин вклада (обесценивает поощрение)	Изменение объекта сравнения (с чем сравнивается?)
Недостаточное вознаграждение	Снижение рабочих показателей или качества работы	Торг за дополнительное поощрение, поиск другого места работы	Убедить себя, что вклад других работников на самом деле больше, чем мой (завышает ценность поощрения)	Изменение эталонов для сравнения (кто сравнивается?)

Стоит отметить, что теория справедливости рассматривает вклад и результат так, как они воспринимаются работником, при этом они могут отличаться от объективных значений данных показателей.

К способам восстановления чувства справедливости можно отнести:

- 1) изменение вкладов;
- 2) изменение результатов;
- 3) изменение позиции;
- 4) изменение эталона сравнения;
- 5) изменение ситуации, в которой возникло состояние несправедливости.

Ситуация. По итогам работы за год организация выделила для стимулирования бригады наладчиков 1000 руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 200 руб. каждому), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

Состав бригады работников:

1. Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель – стать генеральным директором организации, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

3. Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также, как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4. Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни организации, активный член политической партии Беларуси. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб, в партийных собраниях, туристических поездках.

5. Пожилой работник, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

Примечание: Работники тесно общаются между собой и обсуждают решения, принятые по каждому из них.

II. Цель занятия: закрепить знания в области мотивационных теорий, освоить выбор и их применение в условиях производства.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: применять мотивационные теории на практике, выявлять ошибки в применении теорий мотивации и знать способы их устранения.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Как известно, мотивация – это побуждение к действию. Существует бесчисленное множество мотивационных теорий, призванных раскрыть сущность мотивации. Ряд таких теорий актуальны, другие устарели или сложны для понимания. В этой связи важно не только знать мотивационные теории, но и освоить их практическое применение.

Задание 1. Провести анализ производственных ситуаций условной организации с позиции мотивационных теорий.

Задание 2. Выявить ошибки руководства в применении мотивации и стимулирования трудовой деятельности (если есть).

Задание 3. Предложить альтернативные варианты стимулирования и мотивации сотрудников организации для эффективного решения производственных ситуаций.

Исходная информация.

Ситуация 1. Руководитель предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности организации. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне, нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль».

Ситуация 2. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся организации была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на организацию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в организации не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

Ситуация 3. Руководитель заметил, что с ростом численности отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно

возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую организацию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

Ситуация 4. Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако когда ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом. Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным, чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему.

Ситуация 5. В одной мясоперерабатывающей организации работники высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности организации в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации работников при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый работник трудился на своем рабочем месте и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, на предприятии была организована выставка лучших работ (колбасных изделий) наиболее квалифицированных работников с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, на мясоперерабатывающем предприятии были вывешены фотографии крупных организаций, которые купили данную продукцию. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность работников своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Тема 4. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

Цель занятия: научиться определять структуру основных тенденций поведения в студенческой группе и применять к данным тенденциям соответствующие методы стимулирования.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений (ситуаций) с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: в производственных условиях определять реальную структуру основных тенденций поведения и уметь разработать концепцию стимулирования для поддержания или подавления определенных тенденций.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию. Понятие «стимулирование труда» в социальных науках означает целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего, меры трудовой активности. При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия.

Задание 1: Изучить исходные материалы к теме. Произвести предварительное предположение по структуре основных тенденций поведения в студенческой группе.

Задание 2: Проработать тест по методике В. Стефансона. Установить реальную структуру основных тенденций поведения в студенческой группе. Определить, отражает ли реальная структура предварительные предположения.

Задание 3: Предложить систему стимулирования и взаимодействия работников для условных групп с ярко выраженными тенденциями поведения. Заполнить табл. 9.

Исходная информация.

Согласно методике В. Стефансона существует 6 основных тенденций поведения человека в реальной группе:

- зависимость,
- независимость,
- общительность,
- необщительность,
- принятие «борьбы»,
- «избегание борьбы».

Зависимость – это внутреннее стремление индивида к принятию групповых стандартов и ценностей: социальных и морально-этических.

Независимость – это внутреннее стремление индивида к отрицанию и непринятию групповых стандартов и ценностей.

Общительность – это стремление индивида к контактности, стремлении образовать эмоциональные связи, как в своей группе, так и за ее пределами.

Необщительность – это стремление индивида избегать образования эмоциональных связей, как в своей группе, так и за ее пределами.

Тенденция к «борьбе» – это активное стремление личности участвовать в групповой жизни, добиваться более высокого статуса в системе межличностных взаимоотношений.

Избегание «борьбы» – это стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в групповых спорах и конфликтах, склонность к компромиссным решениям.

Методика выполнения. Необходимо ответить на вопросы теста (да/нет) придерживаясь одной из следующих позиций:

- 1) «социальное “Я”» (каким меня видят другие?);
- 2) «идеальное “Я”» (каким бы я хотел быть?);
- 3) «актуальное “Я”» (какой я в разных ситуациях?);
- 4) «значимые другие» (каким я вижу своего партнера?);
- 5) «идеальный партнер» (каким бы я хотел видеть своего партнера?).

Ответы испытуемого разнятся по соответствующим шкалам (см. ключ к диагностике), и проставляется по 1 баллу как за ответ «да», так и за ответ «нет» по каждой из противоположных тенденций.

Тест: «Q-сортировка: диагностика основных тенденций поведения в реальной группе».

1. Критичен к окружающим товарищам.
2. Возникает тревога, когда в группе начинается конфликт.
3. Склонен следовать советам лидера.
4. Не склонен создавать слишком близкие отношения с товарищами.
5. Нравится дружелюбность в группе.
6. Склонен противоречить лидеру.
7. Испытывает симпатии к одному-двум членам группы.
8. Избегает встреч и собраний в группе.
9. Нравится похвала лидера.
10. Независим в суждениях и манере поведения.
11. Готов встать на чью-либо сторону в споре.

12. Склонен руководить товарищами.
13. Радуется общению с одним-двумя друзьями.
14. Внешне спокоен при проявлении враждебности со стороны членов группы.
15. Склонен поддерживать настроение своей группы.
16. Не придает значения личным качествам членов группы.
17. Склонен отвлекать группу от ее целей.
18. Испытывает удовлетворение, противопоставляя себя лидеру.
19. Хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
20. Предпочитает оставаться нейтральным в споре.
21. Нравится, когда лидер активен и хорошо руководит.
22. Предпочитает хладнокровно обсуждать разногласия.
23. Недостаточно сдержан в выражении чувств.
24. Стремится сплотить вокруг себя единомышленников.
25. Недоволен слишком формальными отношениями.
26. Когда обвиняют, теряется и молчит.
27. Предпочитает соглашаться с основными направлениями в группе.
28. Привязан к группе в целом больше, чем к определенным товарищам.
29. Склонен затягивать и обострять спор.
30. Стремится быть в центре внимания.
31. Хотел бы быть членом более узкой группировки.
32. Склонен к компромиссам.
33. Испытывает внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки его ожиданиям.
34. Болезненно относится к замечаниям товарищей.
35. Может быть коварным и вкрадчивым.
36. Склонен принять на себя руководство в группе.
37. Откровенен в группе.
38. Возникает нервное беспокойство во время группового разногласия.
39. Предпочитает, чтобы лидер брал на себя ответственность «при планировании работ».
40. Не склонен отвечать на проявление дружелюбия.
41. Склонен сердиться на товарищей.
42. Пытается вести других против лидера.
43. Легко находит знакомства за пределами группы.
44. Старается избегать быть втянутым в спор.
45. Легко соглашается с предложениями других членов группы.
46. Оказывает сопротивление образованию группировок в группе.
47. Насмешлив и ироничен, когда раздражен.

48. Возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться.
49. Предпочитает меньшую, но более интимную группу.
50. Пытается не показывать свои истинные чувства.
51. Становится на сторону лидера при групповых разногласиях.
52. Инициативен в установлении контактов в общении.
53. Избегает критиковать товарищей.
54. Предпочитает обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
55. Не нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
56. Любит затевать споры.
57. Стремится удерживать свое высокое положение в группе.
58. Склонен вмешиваться в контакты товарищей и нарушать их.
59. Склонен к «перепалкам», «задиристий».
60. Склонен выражать недовольство лидером.

Ключ к тесту:

I. Зависимость – 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54.

II. Независимость – 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60.

III. Общительность – 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52.

IV. Необщительность – 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 40, 55, 58.

V. Принятие «борьбы» – 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59.

IV. Избегание «борьбы» – 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Используя ключ к тесту, выделить условные группы с ярко выраженными тенденциями поведения и предложить для них систему стимулирования и взаимодействия работников (табл. 9).

Таблица 9. Стимулирование работников в соответствии с тенденциями поведения человека

Тенденции поведения	Структура, %		Потребности		Стимулы	
	Прогнозируемая	Фактическая	Индивидуальные	Групповые	Положительные	Отрицательные
Зависимость						
Независимость						
Общительность						
Необщительность						
Принятие «борьбы»						
«Избегание борьбы»						

Примечание: для определения фактической структуры тенденций поведения членов группы необходимо найти сумму баллов индивидуальных результатов участников опроса по каждой из предложенных тенденций. Затем определить групповую структуру.

Тема 5. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИМУЛОВ

I. Классификация видов стимулирования труда.

Цель занятия: освоить различные классификации видов стимулирования труда.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: освоить различные классификации видов стимулирования труда, применяемые в условиях производства для комплексного воздействия на объект стимулирования.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Критерий – это существенный отличительный признак, на базе которого производится оценка определение или классификация чего-либо. Стоит отметить, что существует многообразие различных видов стимулирования труда, каждый из которых применяется в определенных ситуациях, комплексно позволяющих эффективно воздействовать на работника для достижения поставленных целей. В табл. 10 представлены основные критерии стимулирования труда и основанная на данных критериях классификация.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Заполнить пропущенные ячейки в табл. 10.

Задание 2. Изучить критерии классификации стимулов. Предложить не менее 3 дополнительных критериев.

Задание 3. Распределить предложенные стимулы на две основные группы «Материальное стимулирование» и «Нематериальное стимулирование». Построить иерархию классификации стимулирования труда, уточнив рис. 2.

Исходная информация.

Таблица 10. Виды стимулирования труда

№ п. п.	Критерии	Виды стимулирования	Пример
1	2	3	4
1	Масштаб воздействия	Глобальные	Воздействие спроса на предложение
		Региональные	Уровень жизни в ЕС
		В масштабах страны	Темпы инфляции
		В масштабах отрасли	
2	Интенсивность воздействия	В масштабах организации	
		Сильные	Заработная плата
		Средние	
		Слабые	

1	2	3	4
3	Повторяемость	Разовые	
		Временные	
		Многоразовые	
		Постоянные	
4	Объект стимулирования		Ежеквартальное премирование работников
			Оборудование комнаты отдыха
5		Позитивные	
		Негативные	
6		Материальные	Премии
		Моральные	Уважение
7	Степень определенности	Опережающие	
8		подкрепляющие	
		Непосредственные	
		текущие	
		перспективные	пенсия
9	Условия получения стимула	Общие	
		Эталонные	
		Состязательные	

Материалы к заданию 3.

Стимулы:

- повышение квалификации,
- включение в резерв кадров,
- вручение медалей,
- увеличение заработной платы,
- выплаты денежного характера,
- путевки,
- дополнительный отпуск,
- делегирование полномочий,
- увольнение сотрудников,
- питание в столовой за счет организации,
- скидки на продукцию,
- общественное признание,
- замечание,
- рост по карьерной лестнице,
- престижность работы,
- улучшение условий труда,
- надбавки,
- проведение аттестации,
- похвала,
- выговор,

- перенос отпуска,
- ужесточение контроля за результатами работы,
- стажировки,
- целевое финансирование,
- медицинское обслуживание,
- предоставление общежития,
- премии.

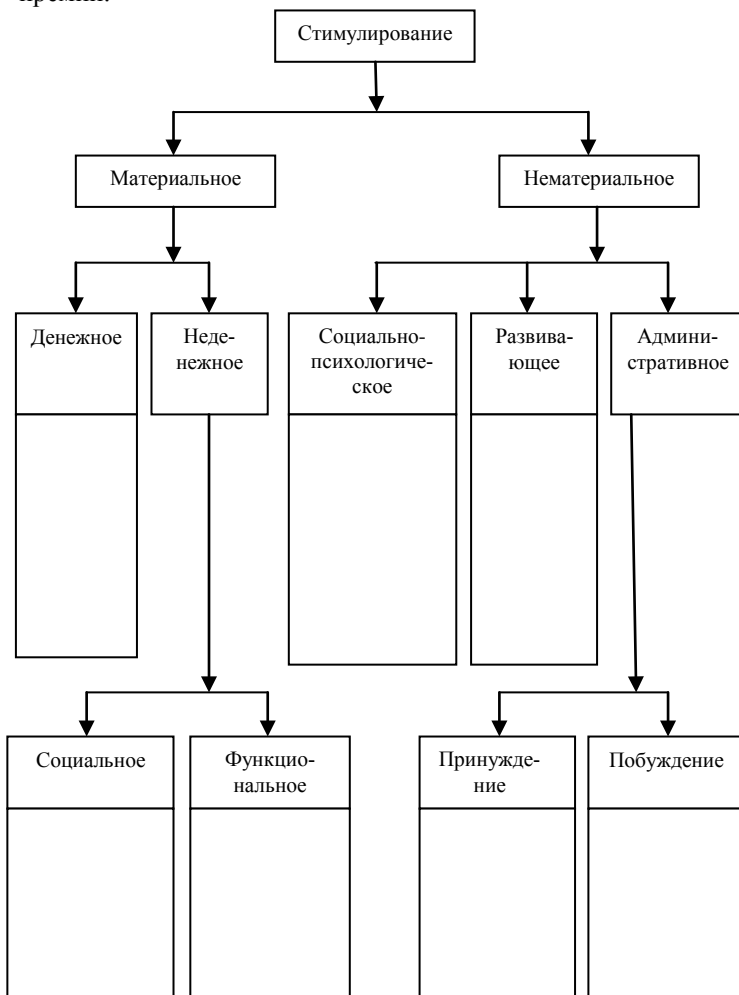


Рис. 2. Иерархия классификации стимулирования труда

II. Особенности мотивации персонала на этапах трудовой карьеры.

Цель занятия: освоить различия в особенностях мотивации персонала на различных этапах трудовой карьеры.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: дифференцировать применяемые стимулы в соответствии с доминирующими человеческими потребностями на различных этапах трудовой карьеры.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Возраст – это продолжительность периода от момента рождения живого организма до настоящего или любого другого определенного момента времени. Обычно под словом «возраст» понимается календарный возраст (паспортный возраст, хронологический возраст), при котором не учитываются факторы развития организма. Наблюдаемые отличия индивидуальных особенностей развития организма от средних показателей послужили основанием для введения понятия «биологический возраст», или «возраст развития». Стоит отметить, что для каждого возрастного периода человека свойственно доминирование определенных потребностей, формирующих мотивационную структуру индивида.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Предложить стимулы, применяемые к мотивации персонала на различных этапах трудовой карьеры. Заполнить пропущенные ячейки в табл. 11.

Задание 2. На базе предложенных в задании 1 стимулов разработать систему мотивации персонала, включающую не менее 4 этапов.

Исходная информация.

Исходная информация к заданиям представлена в табл. 11.

Таблица 11. Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры

Возраст	Цели трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотиваторы трудовой активности	Применяемые стимулы
1	2	3	4	5	6
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и критериев жизненной перспективы, определение направления трудовой деятельности с учетом трудового опыта, интересов, профессиональных навыков	Формируются ценностные ориентации, психофизические особенности работников получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, развитие способностей к труду, усвоение образцов трудового поведения, осознание личной ответственности за результат	Чаще требования расплывчатые либо неадекватные имеющимся возможностям, в ряде случаев уже имеется четкая цель и основные представления о развитии карьеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приятная рабочая среда, эргономика, формирующие позитивное представление о работе. 2. Безопасность (физическая и социальная). 3. Справедливость оценки труда и вознаграждения 4. Профорентация, знакомство с различными видами трудовой деятельности 	
25–35 лет	Формирование стабильного, жизненного, семейного, социального и профессионального существования	Формируется чувство социальной ответственности, готовности выполнять общественно значимые функции. Вырабатывается навык оптимума энергетических и физических затрат в труде	Осознание индивидуального временного масштаба карьеры, перспективы, регулирование в соответствии с ними своих ресурсов и способностей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Личное развитие, новый опыт, обучение. 2. Участие в принятии решений и определении цели работы. 3. Рост материальной заинтересованности 	

35–50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника	Вершина социальной, профессиональной и функциональной зрелости. Ценностные установки ориентированы на самые значимые актуальные задачи. Лидирующее положение в труде, высокая самооценка и притязание, богатый профессиональный, квалификационный и деловой потенциал	Формируются предельно реальные обоснованные требования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая ориентация на содержание труда. 2. Необходимость самостоятельно принимать решение, участвовать в управлении. 3. Карьерный рост, желание руководить людьми, всеобщее признание и уважение. 4. Сочетание высоких требований к материальному и моральному стимулированию. 5. максимальные возможности для обучения и повышения квалификации 	
-----------	--	---	--	---	--

1	2	3	4	5	6
Старше 50	Сохранение сложившейся социальнопроизводственной ситуации и своего рабочего места, отвечающего профессиональным интересам и потребностям, либо постепенная минимизация усилий и своевременный выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем сознания, богатым жизненным опытом, огромным профессиональным мастерством и снижающееся жизненной физической активностью. Выделяется группа работников с относительно устойчивым психофизическим потенциалом, сохраняющая высокую работоспособность и эффективно работающая на руководящих административных должностях	Для работников с понижающейся работоспособностью характерна смена занятия, выбор менее интенсивных форм, с последующей ориентацией на пенсию. Группа с устойчивым трудовым потенциалом стремится сохранить и по возможности упрочить свои карьерные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Получение высокой пенсии, досрочный выход на пенсию. 2. Мотиваторы уважения, авторитета. 3. Передача опыта молодежи, наставничества. 4. Предоставление в своей компании работы, не требующей значительных физических усилий (научная, педагогическая) 5. Мотиваторы престижа, успеха, достижения цели, высот карьеры 	

Тема 6. ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Цель занятия: освоить практическое применение различные формы стимулирования трудовой деятельности.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: проводить анализ производственных ситуаций, подбирать по результатам анализа соответствующие формы стимулирования труда, уметь внедрять наиболее актуальные формы.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Как известно, стимулирование труда – это процесс воздействия на работника, посредством внешних факторов, для повышения его трудовой активности.

Форма – это понятие, которое употребляется для обозначения внутренней организации содержания чего-либо. Следовательно, под формами стимулирования труда необходимо понимать типы стимулирования, раскрывающие саму структуру понятия.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Указать:

– какие формы стимулирования трудовой деятельности используются в организации;

– какие формы стимулирования труда Вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности молодых сотрудников.

Задание 2. Обосновать свои предложения руководителю и предложить способы работы с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

Исходная информация.

Сельскохозяйственная организация ОАО «XXX». Общая численность персонала в организации – 500 человек. Срок работы организации – существует с советских времен. В сельскохозяйственной организации имеется проблема с текучестью кадров и системой оплаты труда. Трудности с финансовым состоянием данного предприятия. За последние 10 лет значительно изменилась система управления. Так, ОАО «XXX» стал дочерней организацией более крупной и финансово успешной перерабатывающей организации – управляющей компании холдинга.

Вы – заместитель генерального директора по работе с персоналом. Вступили в должность неделю назад. До Вашего прихода в организации этой должности не было. Вас пригласил председатель Совета директоров холдинга (не работающий непосредственно в организации).

Из беседы с генеральным директором Вы узнали:

1. Основной костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это высокопрофессиональные работники, имеющие уникальный опыт.

2. Текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после университета, получают опыт, а потом уезжают в областные центры, где платят вдвое больше, чем в сельском хозяйстве.

3. В организации существует система обучения молодых работников (соблюдаются традиции наставничества).

4. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.).

Из Ваших личных наблюдений Вы узнали:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).

2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования труда, в управлении используют единственный стиль – подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.

3. Бригадиры распределяют задания по принципу «грузить на того, кто везет», за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.

4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.

5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается «наверху».

6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем кроется в отсутствии системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации Вы узнали:

1. В организации существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда работников начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.

2. Система оплаты труда «непрозрачна». Работники не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.

3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда наблюдается дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.

4. В организации нет формализованной системы оценки персонала. Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, так как является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

Тема 7. ФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Цель занятия: определение характера человека путем анализа физиологической составляющей мотивации и стимулирования труда

Метод проведения занятия: выполнение упражнения в малых группах (2 человека) с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: определять характер человека на базе сбора и обработки информации с использованием графологии.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Почерк – это индивидуальная графическая техника, которая реализуется в результате письма. В основе письменного навыка лежит зрительно-моторная координация – это согласованная работа зрительного и двигательного анализаторов. Стоит отметить, что манера письма человека меняется с годами. В течение школьного обучения происходит постепенное совершенствование почерка ученика, и примерно к 6–7 классу вырабатывается автоматизм письма. Данные изменения отражают графическую зрелость моторных навыков. Однако окончательное формирование почерка заканчивается только к 25–30 годам. Почерк взрослого человека имеет свои индивидуальные черты, которые обусловлены:

- физиологическими особенностями (строением и функционированием руки, зрительного анализатора);
- нейропсихологическими процессами (сформированностью внимания, памяти, зрительного гнозиса);
- условиями, в которых протекало обучение письму (методика, освещенность, письменные принадлежности).

Важно подчеркнуть, что характер работника можно изучить с помощью науки графологии. Профессиональный графолог может многое узнать о личности человека по тому, как он пишет. Однако и обычные люди, ознакомившись с ключевыми моментами графологии, смогут в общих чертах определить характер по почерку. В табл. 12, 13, 14 представлена упрощенная методика определения характера человека по его манере письма.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Провести анализ собственного почерка на базе предлагаемой методики. Выявить основные черты характера личности, опираясь на предлагаемую методику.

Задание 2. Установить критерии достоверности методики путем сравнения индивидуальных характеристик личности и выявленных с использованием методики.

Задание 3. Провести анализ почерка по данной методике условного работника. Определить основные черты характера условного работника (в качестве условного работника может выступать сосед по парте).

Задание 4. Определить условия работы, которые будут наиболее соответствовать характеру условного работника. Предложить наиболее действенные позитивные и негативные стимулы.

Исходная информация.

Таблица 12. Анализ манеры письма человека

Критерий оценки	Оценка	Пример	Характерные черты
1	2	3	4
Величина букв	Крупный почерк		Общительность, наличие большого количества людей, порывистость, яркое проявление эмоционального состояния
	Мелкий почерк		Замкнутость, сдержанность, отсутствие агрессии
	Размашистый почерк		Активность, любознательность, веселость
	«Тесный» почерк		Скрытность, скупость
Нажим	Сильный нажим		Сила воли, усидчивость
	Бледные буквы		Слабовольность

1	2	3	4
Форма букв	Угловые буквы		Эгоизм, амбициозность, предрасположенность к состязательности
	Закругленные буквы		Доброта, отзывчивость, готовность к сотрудничеству и компромиссу
Почерк	Неразборчивый почерк		Энергичность, беззаботность, нервозность
	Заглавные буквы изящнее других		Желание произвести впечатление, романтичность
	Каллиграфический почерк		Обязательность, аккуратность, несамостоятельность
	Дрожащий почерк		Психологическая неуравновешенность
Характер написания слов	Раздельные буквы		Развитая интуиция
	Слитное написание		Хорошее логическое мышление
Наклон букв	Сильный наклон вправо		Любвеобильность
	Сильный наклон влево		Закрытость
	Вертикальный почерк		Уравновешенность
Форма петель	Отсутствие петель		Независимость мышления
	Узкие петли		Осторожность, семейность
	Длинные широкие петли		Стремление быть замеченным

Таблица 13. Анализ наклона строки

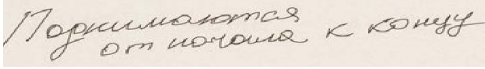
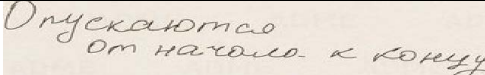
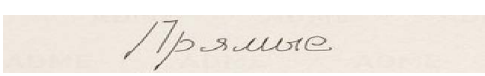
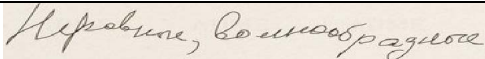
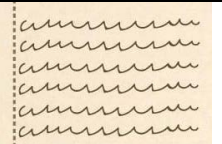
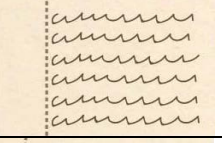
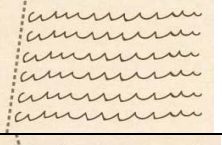

Образец	Отличительная особенность	Характерные черты
	Наклон вверх	Оптимизм
	Наклон вниз	Пессимизм, скептицизм
	Строка без наклона	Спокойствие, рассудительность, реалистичная оценка возможностей
	Неравномерная строка	Хитрость, отсутствие совести

Таблица 14. Анализ полей

Образец	Отличительная особенность	Характерные черты
	Узкие	Бережливость
	Широкие	Щедкость
	Левый край сужается к низу	Скупость, жадность
	Левый край расширяется к низу	Расточительность

Тема 8. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Цель занятия: определение характера человека путем анализа психологической составляющей мотивации и стимулирования труда.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: определять характер человека на базе сбора и обработки информации путем анализа типа темперамента.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Немаловажную роль в определении природы мотивации и стимулирования трудовой деятельности с позиции психологии играет тип темперамента объекта воздействия.

В современном словаре научных терминов дается следующая трактовка темперамента – это устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности, связанных с динамическими (то есть темпом, ритмом, интенсивностью психических процессов), а не содержательными аспектами деятельности.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Определить собственный тип темперамента в соответствии с предлагаемой методикой (Экспресс-тест или тест по А. Белову на выбор).

Задание 2. Провести сравнительный анализ черт характера, выявленных путем изучения физиологических (почерк) и психологических (тип темперамента) составляющих мотивации и стимулирования труда.

Задание 3. Опираясь на рекомендации, предложенные для каждого типа темперамента, разработать общегрупповые мероприятия, позволяющие повысить эффективность функционирования условной группы в целом. В качестве условной группы могут выступать:

а) сангвиники – 40 %, флегматики – 40 %, холерики – 10 %, меланхолики – 10 %;

б) сангвиники – 10 %, флегматики – 10 %, холерики – 40 %, меланхолики – 40 %;

в) сангвиники – 25 %, флегматики – 25 %, холерики – 25 %, меланхолики – 25 %;

г) реальная студенческая группа с ее структурой.

Исходная информация.

И. П. Павлов выявил три основных свойства нервных процессов:

- сила;
- уравновешенность;
- подвижность.

Комбинация таких процессов образуют четыре типа темперамента:

- сангвиник;
- флегматик;
- холерик;
- меланхолик.

1. Сангвиник. Тип характера, отличительной особенностью которого является легкая приспособляемость к меняющимся внешним факторам воздействия и повышенная контактность с окружающими, благодаря высокой степени возбуждения центральной нервной системы и низкому порогу торможения. Стоит отметить, что сангвиники фокусируют свое внимание только на той информации, которая вызывает у них интерес.

Положительными чертами характера сангвиников являются:

- быстрое переключение деятельности;
- эмоциональная устойчивость;
- быстрота реакций;
- высокая степень возбудимости;
- жизнерадостность;
- оптимизм.

К отрицательным чертам характера сангвиников относят:

- непостоянность в действиях и поступках;
- перепады настроения;
- переоценка своих сил.

2. Флегматик. Тип темперамента, свойственный людям с сильно уравновешенной, но инертной нервной системой. Такие люди в сложных жизненных ситуациях остаются спокойны и уравновешены. Стоит отметить, что подавляющее большинство флегматиков обладает аналитическим складом ума.

Положительные черты флегматика:

- выдержка;
- стабильность;
- высокая работоспособность;
- усидчивость;
- кропотливость.

Отрицательными чертами флегматика являются:

- не способность к быстрому реагированию;
- проблемы с адаптацией к новым условиям;
- безынициативность;
- плохо идут на контакт.

3. *Холерик*. Тип темперамента, свойственный людям с неуравновешенным типом нервной системы. Стоит отметить, что людям с ярко выраженным холерическим типом темперамента свойственно доминирование над другими людьми.

К положительным чертам характера холериков можно отнести:

- не злопамятны;
- хорошие руководители;
- хорошие ораторы.

К отрицательным чертам относятся:

- не сдержанность;
- ревнивость;
- чрезмерное чувство собственности;
- не терпеливость;
- торопливость;
- прямолинейность;
- агрессивность.

4. *Меланхолик*. Тип темперамента, свойственный людям со слабой нервной системой, обладающей повышенной раздражительностью даже к незначительным раздражителям. Стоит отметить, что повышенная раздражительность меланхоликов приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности. Таким людям требуется довольно продолжительный отдых для эффективного выполнения трудовой деятельности.

К положительным чертам меланхолика можно отнести:

- склонность к сопереживанию;
- ярко выраженные художественные и интеллектуальные способности.

Отрицательными чертами являются:

- низкая работоспособность;
- неуверенность в себе;
- тревожность;
- депрессивность;
- трусливость;
- эмоциональная нестабильность.

Экспресс-тест на определение типа темперамента.

Необходимо выбрать один из символов, наиболее приятный Вашему восприятию. Каждый вариант символов соответствует типам активности нервной системы, согласно Вашему темперамента:

а) внешняя и внутренняя уравновешенность, свойственна флегматичу;

б) внешняя и внутренняя неуравновешенность, свойственна холерику;

в) внешняя активность, внутренняя уравновешенность, свойственна сангвинику;

г) внешняя пассивность, внутренняя неуравновешенность, свойственна меланхолику.

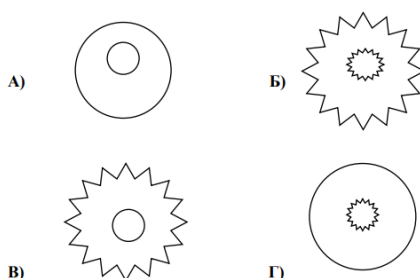


Рис. 3. Символы соответствующие типам активности нервной системы личности

Стоит отметить, что экспресс тест разработан для диагностики темперамента у людей с недостаточно развитым словесно-логическим мышлением, которые не способны ответить на вопросы теста. Примером такой группы людей являются дети дошкольного возраста. Экспресс-тест имеет высокую степень погрешности.

Тест на определение типа темперамента по методике А. Белова.

Для выполнения теста необходимо внимательно прочитать список свойств, присущий тому или иному темпераменту, и поставить «+», если свойство Вам присуще, и знак «-», если это свойство у Вас не выражено.

1. Если Вы:

1. Спокойны и хладнокровны.
2. Последовательны и обстоятельны в делах.
3. Осторожны и рассудительны.
4. Умеете ждать.

5. Молчаливы и не любите зря болтать.
6. Обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики.
7. Сдержанны и терпеливы.
8. Доводите начатое дело до конца.
9. Не растрачиваете попусту сил.
10. Строго придерживаетесь выработанного распорядка в жизни, системы в работе.
11. Легко сдерживаете порывы.
12. Маловосприимчивы к одобрению и порицанию.
13. Незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес.
14. Постоянны в своих интересах и отношениях.
15. Медленно включаетесь в работу и переключаетесь с одного дела на другое.
16. Ровны в отношениях со всеми.
17. Любите аккуратность и порядок во всем.
18. С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке.
19. Обладаете выдержкой.
20. Постепенно сходитесь с новыми людьми.

II. Если Вы:

1. Стеснительны и застенчивы.
2. Теряетесь в новой обстановке.
3. Затрудняетесь установить контакт с новыми людьми.
4. Не верите в свои силы.
5. Легко переносите одиночество.
6. Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах.
7. Склонны уходить в себя.
8. Быстро утомляетесь.
9. Обладаете тихой речью, иногда снижающейся до шепота.
10. Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника.
11. Впечатлительны до слезливости.
12. Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию.
13. Предъявляете высокие требования к себе и окружающим.
14. Склонны к подозрительности, мнительности.
15. Болезненно чувствительны и легко ранимы.
16. Чрезвычайно обидчивы.
17. Скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями.

18. Малоактивны и робки.
19. Безропотно покорны.
20. Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих.

III. Если Вы:

1. Неусидчивы, суетливы.
2. Невыдержаны, вспыльчивы.
3. Нетерпеливы.
4. Резки и прямолинейны в отношениях с людьми.
5. Решительны и инициативны.
6. Упрямы.
7. Находчивы в споре.
8. Работаете рывками.
9. Склонны к риску.
10. Незлопамятны и необидчивы.
11. Обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью.
12. Неуравновешенны и склонны к горячности.
13. Нетерпимы к недостаткам.
14. Агрессивный забияка.
15. Обладаете выразительной мимикой.
16. Способны быстро действовать и решать.
17. Неустанно стремитесь к новому.
18. Обладаете резкими, порывистыми движениями.
19. Настойчивы в достижении поставленной цели.
20. Склонны к резким сменам настроения.

IV. Если Вы:

1. Веселы и жизнерадостны.
2. Энергичны и деловиты.
3. Часто не доводите начатое дело до конца.
4. Склонны переоценивать себя.
5. Способны быстро схватывать новое.
6. Неустойчивы в интересах и склонностях.
7. Легко переживаете неудачи и неприятности.
8. Легко приспосабливаетесь к различным обстоятельствам.
9. С увлечением беретесь за любое новое дело.
10. Быстро остываете, если дело перестает вас интересовать.
11. Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую.
12. Тяготитесь однообразием, будничной, кропотливой работой.

13. Общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми людьми.

14. Выносливы и работоспособны.

15. Обладаете быстрой, громкой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами, выразительной мимикой.

16. Сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке.

17. Обладаете всегда бодрым настроением.

18. Быстро засыпаете и пробуждаетесь.

19. Часто не собраны, проявляете поспешность в решениях.

20. Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться.

Ключ к тесту на темперамент.

Необходимо подсчитать количество «+» по каждому темпераменту отдельно:

1 блок – флегматик;

2 блок – меланхолик;

3 блок – холерик;

4 блок – сангвиник.

Затем надо подсчитать процент положительных ответов по каждому типу темперамента (количество «+» по одному типу темперамента разделить на количество «+» по всем четырем типам темперамента и умножить на 100 %).

Примечание: результаты теста рассчитываются по формуле:

$$\text{Темперамент} = \Phi\% + M\% + X\% + C\%,$$

где $\Phi\%$, $M\%$, $X\%$, $C\%$ – соответственно процент темперамента флегматика, меланхолика, холерика, сангвиника, который рассчитывается по формуле – количество положительных ответов на вопросы, относящиеся к конкретному темпераменту, разделить на общее число положительных ответов на все вопросы и умножить на 100.

Например, $T = 15\%\Phi + 14\%M + 36\%X + 35\%C$ означает, что ваш темперамент на 15 % флегматический, на 14 % меланхолический, на 36 % холерический и на 35 % сангвинический.

Рекомендации, предложенные для каждого типа темперамента.

Каждый из вышеперечисленных типов имеет как свои преимущества, так и недостатки. Следовательно, такие особенности необходимо учи-

тывать для повышения эффективности трудовой деятельности работников.

В отношении *сангвиников* мотивация и стимулирования трудовой деятельности должны быть направлены на:

- формирование устойчивых интересов к трудовой деятельности и повышение ее интереса;
- формирование настойчивости;
- выработку умений слышать и слушать окружающих.

В отношении *холериков* как представителей наиболее активного типа темперамента мотивация и стимулирования трудовой деятельности должны быть направлены на:

- поддержание энергичности и формирование ее направленности на трудовую деятельность;
- постановку сложных, но выполнимых задач;
- выработку умений слышать и слушать окружающих.

Стоит отметить, что холерикам необходимо давать возможность реализовать потребность в движении, вместе с тем, наиболее подходящим видом трудовой деятельности для холерика является выполнение сложных краткосрочных поручений.

Флегматику как наиболее спокойному и уравновешенному типу темперамента в процессе мотивации и стимулирования труда необходимо:

- давать нагрузки на положительном эмоциональном фоне;
- формировать подвижность и активность;
- включать для выполнения подвижных работ.

Стоит отметить, что при работе с флегматиком необходимо учитывать время на вхождение в рабочий процесс.

При стимулировании и мотивации *меланхолика* необходимо принимать во внимание его ранимостью и чрезмерную эмоциональность. Так, меланхолики требуют:

- внимания;
- доброты и такта;
- поддержания положительных эмоций.

При работе с меланхоликом необходимо выражать:

- уверенность в его силах;
- развивать активность и смелость.

Нередко помогают замотивировать таких сотрудников на эффективное выполнение трудовой деятельности искусственно созданные ситуации успеха.

Тема 9. СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

I. Характер человека с точки зрения социальной составляющей мотивации и стимулирования труда.

Цель занятия: определение характера человека путем анализа социальной составляющей мотивации и стимулирования труда.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: определять характер человека путем сбора информации о его групповой роли и разрабатывать рекомендации по повышению эффективности деятельности трудового коллектива в целом.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Люди в различных социальных группах, а также в обществе в целом, находясь в тесном взаимодействии и взаимозависимости, выполняют те или иные социальные роли. При этом они различным образом оценивают позиции (статусы), которыми обладают. Такая оценка подразумевает сравнение своей собственной социальной роли со всеми другими. При этом под социальной ролью понимается постоянство поведения в соответствии с более или менее четко установленным эталоном.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Распределить черты характера, наиболее подходящие для групповой роли. Заполнить табл. 16.

Задание 2. Пройти тест. Определить групповую роль условного работника (в качестве условного работника может выступать сам студент или его сосед по парте).

Задание 3. Провести анализ предполагаемых черт характера соответствующих групповой роли с реальными фактическими характеристиками условного работника полученного в результате анализа физиологических и психологических составляющих мотивации и стимулирования труда. Выявить недостающие черты характера.

Задание 4. Опираясь на выявленные недостающие черты характера определить способы их компенсации для индивидуального работника, а также для коллектива в целом (не менее 4 способов).

Исходная информация.

Производственные роли – это роли специалистов необходимые в производственном коллективе для поддержания его эффективного

функционирования. Существует несколько классификаций производственных ролей. Одна из основных предполагает выделение восемь ролей специалистов, таких как:

- 1) координатор;
- 2) генератор идей;
- 3) контролер;
- 4) шлифовальщик;
- 5) энтузиаст;
- 6) искатель выгод;
- 7) исполнитель;
- 8) помощник.

1. *Координатор* – это производственная роль, представители которой обладают наибольшими организаторскими способностями и обычно управляют производственным процессом вне зависимости от возраста, опыта и стажа работы. Основная задача координатора – направлять активность людей на достижение поставленных целей.

2. *Генератор идей* – это производственная роль, представители которой разрабатывают варианты решения любых стоящих перед ним проблем, но в силу своих личностных характеристик (пассивность, несобранность и т. д.) не способны реализовать такие варианты на практике.

3. *Контролер* – это производственная роль, представители которой в силу опыта работы, квалификации, знаний способны оценить любое решение, предложенное генератором идей, однако не способны самостоятельно предлагать идеи.

4. *Шлифовальщик* – это производственная роль, представители которой обладают широкими взглядам на проблему и ее решение, вследствие чего такие люди способны систематизировать и структурировать решение проблемы с другими задачами, поставленными перед коллективом.

5. *Энтузиаст* – это производственная роль, представители которой являются наиболее активными членами группы. Такие люди собственным примером и страстью к трудовой деятельности мотивируют других членов коллектива на выполнение поставленных целей и задач.

6. *Искатель выгод* – это производственная роль, представители которой выступают посредниками во внутренних и внешних отношениях коллектива.

7. *Исполнитель* – это производственная роль, представители которой реализуют идеи на практике, но требуют постоянного руководства.

8. *Помощник* – это производственная роль, представители которой оказывают содействие другим ролям в процессе трудовой деятельности.

Тест – «Командные роли» Р. М. Белбина позволит определить естественные для Вас роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых Вы предпочли бы отказаться. В каждом из семи блоков данного опросника необходимо распределить 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100 %, Вы можете отдать ему все 10 баллов. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

Вопросы к тесту Белбина.

Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:

10. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.

11. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.

12. Генерация идей – моё врожденное достоинство.

13. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.

14. Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.

15. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут, в конечном счете, полезные результаты.

16. Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.

17. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

20. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.

21. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.

22. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.

23. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.

24. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.

25. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.

26. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

27. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

Блок 3. Участие в совместном проекте:

30. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

31. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

32. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.

33. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

34. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.

35. Я энергично ищу среди новых идей и разработок самые свежие.

36. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.

37. На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:

40. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

41. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.

42. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

43. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.

44. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные решения.

45. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

46. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

47. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

50. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.

51. Мне нравится находить практические решения проблем.

52. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

53. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

54. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

55. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

56. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.

57. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

60. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.

61. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.

62. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.

63. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

64. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.

65. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.

66. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.

67. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

70. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

71. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

72. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

73. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.

74. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

75. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

76. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

77. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Ключ к тесту Белбина приведен в табл. 15.

Таблица 15. Ключ к тесту Белбина

Блок, №	Координатор	Генератор идей	Контролер	Шлифовальщик	Энтузиаст	Искатель выгод	Исполнитель	Помощник
1	13	12	17	16	10	15	14	11
2	21	26	23	20	22	24	27	25
3	30	33	36	37	35	32	31	34
4	47	44	42	43	46	41	45	40
5	55	57	50	51	54	53	56	52
6	62	60	64	65	67	66	63	61
7	76	75	71	74	73	70	72	77
Сумма баллов								

Примечание: Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего балла может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

Определив Вашу роль в команде, охарактеризуйте черты работников, свойственные конкретной командной роли (табл. 16).

Таблица 16. Черты работника свойственные производственным ролям

№ п. п.	Производственные роли	Черты работника		
		Личные	Профессиональные	Деловые
1	Координатор			
2	Генератор идей			
3	Контролер			
4	Шлифовальщик			
5	Энтузиаст			
6	Искатель выгод			
7	Исполнитель			
8	Помощник			

II. Применение различных аспектов мотивации и стимулирования труда в процессе управления.

Цель занятия: практическое применение различных аспектов мотивации и стимулирования труда в процессе управления.

Метод проведения занятия: выполнение упражнения в малых группах (2 человека) с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: различать и сопоставлять физиологический, психологический и социальный аспекты мотивации и стимулирования труда, а также эффективно использовать такие аспекты в процессе управленческой деятельности.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Субъективное восприятие – это истина, которая отражает или искажает информацию, полученную человеком. Оттенки субъективности распространяются на все стадии восприятия и обработки определенной информации. Степень такого восприятия всегда разная, но есть моменты, где субъективность является неотъемлемой частью того, что человек воспринимает находящиеся перед ним образы за счет своих физиологических, психологических или социальных особенностей.

Задание 1. Студенческая группа делится на подгруппы по 2 человека в каждой. Студенты каждой подгруппы распределяют между собой следующие роли: подчинённый и сотрудник. Основной задачей каждого студента является на базе проведенных ранее исследований по определению черт характера оппонента и его производственной роли достичь поставленных целей для отведенных ролей.

Для этого необходимо:

– установить цель беседы;

- разработать план проведения беседы для достижения поставленной цели (не менее 7 действий);
- предположить возможную реакцию собеседника и разработать контрдействие.

Задание 2. Заполнить табл. 17. Провести анализ полученных результатов с позиции практического применения физиологических, психологических и социальных аспектов мотивации и стимулирования труда для достижения поставленных целей отведенных ролей.

Таблица 17. Анализ конфликтной ситуации с позиции практического применения различных аспектов мотивации и стимулирования труда

Руководитель				Сотрудник			
Цель беседы	Действия	Возможная реакция	Контрдействие	Цель беседы	Действия	Возможная реакция	Контрдействие

Исходная информация.

Установка для роли «Сотрудник». Вы 10 лет работаете в организации и добились неплохих результатов. Так как Вы хорошо и своевременно выполняете свою работу Вы позволяете себе немного вольностей. К примеру, когда у Вашего коллеги зазвонил телефон, Вы бросили свою работу и начали танцевать. Вскоре к Вам присоединился и коллега. По данной ситуации на следующий день Вас к себе вызывает руководитель. Вы считаете, что руководитель предвзято к Вам относится и собирается наказать за незначительное нарушение дисциплины, тем более, Вы глубоко убеждены, что это не имеет никакого значения, так как не мешает Вам успешно справляться с выполняемой работой. Стоит отметить, что Вы дорожите своей работой, и знаете, что на рынке труда Вы будете востребованы.

Установка для роли «Руководитель». После многолетнего опыта работы Вас пригласили в организацию в качестве нового директора. В новой должности Вы работаете только 3 месяца. Коллектив организации работает слаженно, однако существует проблема с одним сотрудником. Работник справляется со своими должностными обязанностями, однако Вы замечаете, что он не выкладывается на все 100 %. Частично проблема заключается в том, что на своем рабочем месте работник позволяет себе определенные вольности. Поэтому поводу Вы несколько раз делали ему замечания в неформальной обстановке, но безрезультатно. Однажды проходя мимо кабинета, Вы заметили, что

Ваш сотрудник в рабочее время устроил дискотеку в своем кабинете. Включил музыку, танцует и предлагает другим работникам к нему присоединиться. Вскоре к нему присоединяется и его коллега. Вы не хотите увольнять опытного работника, однако понимаете, что его поведение переходит все границы, так как разлагает порядок в коллективе и мешает работе предприятия. На следующий день Вы вызываете работника к себе на разговор.

Тема 10. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

I. Мотивации и стимулирования труда на стадиях жизненного цикла организации.

Цель занятия: изучения мотивации и стимулирования труда на различных стадиях жизненного цикла организации.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: овладеть навыками планирования концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности на различных этапах развития организации.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. При разработке системы мотивации, в первую очередь, необходимо учитывать стратегические цели организации. Помимо этого следует принимать во внимание множество факторов, в том числе стадию развития, на которой находится предприятие. Это позволит не только оптимизировать затраты на персонал, но и поддерживать высокую эффективность труда и низкую текучесть кадров.

Задание 1. Изучите исходные материалы к теме. Опишите условное предприятие по следующим параметрам: сфера деятельности, VISION, миссия и стратегические целевые приоритеты (в качестве условного предприятия рекомендуется использовать предприятие АПК Республики Беларусь).

Задание 2. Сформулируйте кадровую политику и ее особенности на каждом этапе жизненного цикла предприятия. Заполните табл. 18.

Исходная информация.

Материалы к заданию 1. Работа над желаемым образом будущей организации – важнейшая составляющая ее дальнейшего успеха. Подобная работа включает в себя разработку:

- VISION;
- миссии;
- стратегических целевых приоритетов.

VISION – видение бизнеса (какой Вы видите Вашу организацию через 5–10 лет?). Видение включает в себя:

- стержневые ценности;
- основные намерения;
- 2–3 большие, амбициозные цели.

Таблица 18. **Кадровая политика организации на этапах жизненного цикла предприятия**

№ п. п.	Этап	Цель кадровой политики	Корпоративная культура	Качества работников			Система оплаты труда	Система мотивации
				Профессиональные	Деловые	Личностные		
1	Рождение							
2	Рост							
3	Зрелость							
4	Спад							

Понятие стержневых ценностей требует пояснения. Так, *стержневые ценности* – это вечные принципы организации, на базе которых она существует (обычно 3). Например: для компании Walt Disney – воображение и нравственность, для сети универмагов Nordstorm – довольный клиент, качество обслуживания, доверие покупателя, стильные товары.

Миссия – это основная цель организации, причина ее создания и существования. Правильно сформулированная Миссия организации позволяет еще на этапе рождения предприятия выявлять нужный персонал, а в работе придерживаться верного курса. Например: Google – «Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной»; Facebook – «Дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым»; Kodak – «Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги».

Стратегические целевые приоритеты. Для постановки целей различных уровней и адекватного распределения ограниченных ресурсов компании рекомендуется следующая система приоритетов:

1. Приоритет 1-го уровня – максимальная концентрация соответствующих материальных и нематериальных ресурсов;
2. Приоритет 2-го уровня – достаточный минимум;

3. Приоритет 3-го уровня – по остаточному принципу, в том числе полное прекращение отдельных программ и проектов.

Материалы к заданию 2. Жизненный цикл организации представляет собой совокупность стадий развития, которые проходит предприятие за период своего существования:

- рождение;
- рост;
- зрелость;
- спад.

Рождение. На первой стадии формируется организм будущей организации, имеющей пока очень простую организационную структуру, в которой все решения принимаются ее основателем. Главная задача этапа – определиться с ключевыми компетенциями и создать востребованный рынком продукт, ориентированный на повторные продажи. На стадии создания организаций испытывает острую нехватку кадров, поэтому функциональные обязанности сотрудников часто совмещены, а сам владелец принимает активное участие в производственном процессе. Чтобы напрямую не конкурировать с крупными игроками, молодые организации обычно концентрируют усилия на узком сегменте рынка.

Рост. По мере того, как продажи растут, а прибыль увеличивается, организация начинает наращивать экспансию, осваивая новые сегменты и рыночные ниши. В период роста организации повышается рентабельность бизнеса за счет расширения ассортимента продукции и дальнейшего роста реализации. Как правило, на этой стадии руководитель постепенно отходит от оперативного управления и начинает уделять больше внимания стратегическому планированию, делегируя часть полномочий квалифицированным сотрудникам среднего звена. Штатное расписание увеличивается, а бизнес-процессы обретают все более формализованный вид. Основными приоритетами организации на этапе роста являются наработка клиентской базы и улучшение качества продукта.

Зрелость. На этапе зрелости, или оптимального функционирования, темпы роста продаж замедляются, а технологические процессы и продуктовая линейка уже сбалансированы. Ключевой задачей управления становится максимизация доходов за счет улучшения внутренних показателей эффективности и более жесткого контроля над соблюдением стандартов работы. На этой стадии делегирование полномочий уменьшается, процесс принятия решений становится более дли-

тельным и консервативным, а структура предприятия – все больше бюрократической. В таких условиях потенциал организации будет неуклонно снижаться. Однако если руководство организации проявляет гибкость, оперативно реагирует на запросы рынка и идет на разумный риск, внедряя инновации, то устойчивое развитие на протяжении многих лет будет обеспечено.

Спад. Стадия характеризуется падением конкурентоспособности организации. На фоне общего насыщения спроса объем продаж и рентабельность бизнеса снижаются, а отсутствие инвестиций в модернизацию производства и (или) инновационные технологии приводит либо к сокращению затрат и жесткой экономии, либо к нарастанию убытков и постепенному вытеснению с рынка.

II. Методы повышения мотивации трудовой деятельности, применимые на различных стадиях жизненного цикла организации.

Цель занятия: овладеть методами самостоятельного повышения мотивации трудовой деятельности применимыми на различных стадиях жизненного цикла организации.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: овладеть способами повышения мотивации трудовой деятельности на различных стадиях жизненного цикла организации на базе сравнительного анализа мотивационного потенциала работы и мотивации работников.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. При разработке системы мотивации следует принимать во внимание множество факторов, в том числе стадию развития, на которой находится организация. Важно также не пропустить момент перехода предприятия на новую стадию жизненного цикла и подготовить соответствующие изменения в системе мотивации труда. Важно подчеркнуть, что актуальность и эффективность введенных изменений отражает соотношение степени мотивации сотрудников и мотивационного потенциала трудовой деятельности.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Провести оценку степени мотивации для вида деятельности, которым Вы занимаетесь сейчас или которым Вам предстоит заниматься в ближайшей перспективе. (Можно использовать условный вид деятельности. Тема 9. Задание 1).

Оценку степени мотивации провести по методике Т. Элерса – «Мотивация к успеху». Построить график мотивации к успеху.

Задание 2. Провести анализ для вида деятельности, описанного в Задании 1, с позиции мотивационного потенциала. Построить график мотивационного потенциала работы. Провести анализ построенных графиков.

Задание 3. Изучить способы «самотивации». Предложить не менее 3 способов «самотивации», которые Вы используете (могли бы использовать). Определите, какие стимулы Вы преимущественно применяете:

- позитивные;
- негативные.

Исходная информация.

Материалы к заданию 1. На разных стадиях жизненного цикла организации используются различные системы оплаты труда и способы мотивации ввиду особенностей развития фирмы. Подобная ситуация оказывает негативное воздействие на мотивацию сотрудников организации. В этой связи, для эффективной работы и своевременного выполнения поставленных задач сотрудники фирмы должны четко знать уровень собственной мотивации и уметь управлять им. Оценку степени мотивации рекомендуется проводить по методике Т. Элерса – «Мотивация к успеху», в рамках которой необходимо ответить на 41 вопрос. При согласии с утверждением рядом с его цифровым обозначением ставится на бланке для ответа знак «+» («да»), при несогласии – знак «-» («нет»).

Тест «Мотивация к успеху».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все сто процентов выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Поражение стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. На моем честолюбии легко сыграть.
18. Обычно заметно, когда я работаю без вдохновения...
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я могу пойти и на крайние меры.

Ключ к тесту. По 1 баллу проставляется:

– за ответ «да» по следующим пунктам опросника: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

– за ответ «нет» по следующим вопросам: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39.

Ответы по пунктам 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов. Максимально возможная сумма баллов 32, что составляет 100 % мотивации по методике Т. Элерса.

Материалы к заданию 2. На степень мотивации оказывают воздействия не только субъективные, но и объективные факторы.

К объективным факторам относится мотивационный потенциал работы, меняющийся в зависимости от стадии жизненного цикла организации и включающий оценку взаимодействия следующих характеристик:

- разнообразия;
- целостности;
- значимости;
- самостоятельности;
- обратной связи.

Так, для того, чтобы установить мотивационный потенциал необходимо оценить соответствующие критерии от 1 до 7 баллов.

1. *Разнообразие работы.* Насколько разнообразна ваша работа, в какой мере она связана с выполнением различных функций и задействует разнообразные навыки и способности?

2. *Целостность, законченность работы.* Насколько целостной и законченной является ваша работа?

3. *Значимость работы.* Насколько важна ваша работа?

4. *Самостоятельность.* Насколько самостоятельны вы в выполнении своей работы?

5. *Обратная связь.* В какой степени сама работа предоставляет вам информацию об эффективности вашей трудовой деятельности? Дает ли работа информацию о том, насколько она вам удается, независимо от обратной связи со стороны коллег или руководства?

Расчет мотивационного потенциала проводится по следующей формуле:

$$M = \frac{(P + Ц + Зн)}{3} \cdot C \cdot O,$$

где M – мотивационный потенциал;

P – разнообразие работы;

C – целостность;

Z_n – значимость работы;

S – самостоятельность;

O – обратная связь.

Важно отметить, что максимально возможный мотивационный потенциал – 343, что составляет 100 %, при этом, для США значение усредненного мотивационного потенциала для разных видов работ составляет 130 единиц.

Материалы к заданию 3. Для успешного управления уровнем трудовой мотивации необходимо не только уметь воздействовать на мотивацию своих подчиненных, но и на собственные побуждения к труду. Так, люди часто откладывают решение каких-то важных вопросов, избегают каких-то действий из-за того, что имеет недостаточно высокую мотивацию к этому, не может себя заставить сделать что-то. Если ситуация требует незамедлительных действий, то возникает необходимость предпринимать определенные шаги для повышения уровня своей мотивации к выполнению этих действий. Часто такая «самотивация» осуществляется интуитивно (табл. 19).

Таблица 19. **Виды «самотивации»**

№ п. п.	Вид	Сущность	Пример
1	2	3	4
1	Поощрение	Наградить себя в результате выполнения трудной работы	Выпить чашечку кофе после проделанной работы
2	Наказание	Установить определенные санкции на тот случай, если запланированная работа не будет выполнена в срок	Запретить себе смотреть важный футбольный матч по телевизору
3	Приоритеты	Придание первоочередности трудным или неприятным задачам будет побуждать Вас к более энергичным действиям по их решению	Установить приоритеты в выполнении запланированных работ
4	Обязательства	Появление психологических обязательств не только перед самим собой, но и перед другими людьми	Информировать других людей о своих планах

1	2	3	4
5	Ожидания	Согласно теории В. Врума – ожидание является представлением человека о том, что затраченные им усилия приведут к ожидаемому и желаемому результату	Выписать на отдельный листок все возможные негативные последствия невыполнения
6	Упрощение	Психологическое облегчение выполнения работы. Переход от более тяжелой работы к более простой	Разбить трудную задачу на этапы и начать незамедлительно реализовывать первый этап

Тема 11. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ЯДРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: сформировать модель мотивационного ядра персонала для условной организации.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: формировать и поддерживать эффективное функционирование мотивационного ядра персонала организации.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Мотивационное ядро персонала организации – это система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации. Следовательно, сущность мотивационного ядра персонала организации заключается в гармоничном сочетании мотивов персонала организации и стимулов, которые имеются в арсенале организации и способны управлять действиями работников для достижения целей и задач организации.

Задание 1. Изучите исходные материалы к теме. Разработать схему формирования мотивационного ядра персонала для условной организации (в качестве условной организации может выступать УО БГСХА). Заполнить табл. 20.

Задание 2. Составить план мероприятий для условной организации по формированию и поддержанию эффективного функционирования мотивационного ядра персонала. Заполнить табл. 21.

Исходная информация.

Мотивационное ядро персонала организации – это система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации. Состав стимулов и мотивов, входящих в состав мотивационного ядра, меняется вместе с развитием, изменением целей и задач организации и ее внешней среды. На рис. 4 показана схема формирования мотивационного ядра персонала.

Предлагаемая схема требует пояснения. Так, схема предполагает при формировании мотивационного ядра персонала организации выделение 5 основных зон, различающихся по своему функционалу:

- зона 1 охватывает не актуализированные (не задействованные) в процессе стимулирования стимулы, ценности;

- зона 2 включает не актуализированные (не задействованные) в процессе мотивации мотивы, потребности;

- в зоне 3 идет активно действуют все стимулы, преодолевшие порог безразличия;

- в зоне 4 активно действуют все мотивы, преодолевшие порог безразличия;

- зона 5 – внутренняя среда организации, которая непосредственно воздействует на стимулы и мотивы, а через них — на процессы стимулирования и мотивации;

- зона 6 – внешняя среда организации, воздействующая на эти же процессы через внутреннюю среду.

Стоит отметить, система взаимодействия зоны 3 и зоны 4 составляют мотивационное ядро персонала организации.

Управление формированием и поддержанием эффективного функционирования мотивационного ядра персонала организации происходит по следующим направлениям:

- расширение мотивационного ядра, предполагающее формирование соответствующих потребностей и стимулирование деятельности, обеспечивающей эти потребности;

- исключение из состава мотивационного ядра отдельных составляющих, утративших значимость для организационного поведения;

- перегруппировка мотивационного ядра, связанная с перестановкой приоритетов, составляющих мотивацию, вызываемых изменениями организационной и экономической ситуации в организации, соответствующей целям организации;

- поддержка состава мотивационного ядра, не допускающая спонтанных изменений в мотивационном ядре.

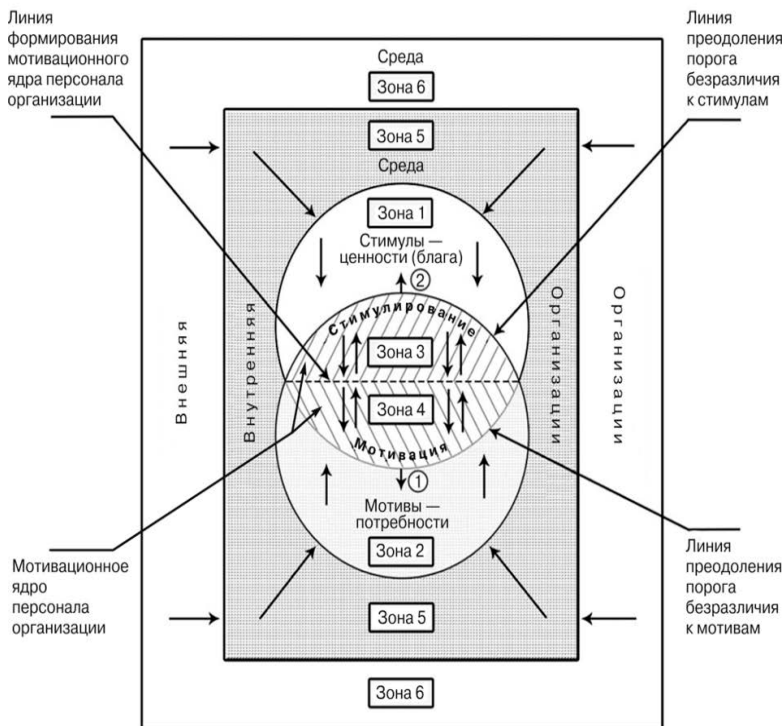


Рис. 4. Схема формирования мотивационного ядра персонала

Согласно табл. 20, необходимо охарактеризовать формирование мотивационного ядра персонала условной организации.

Таблица 20. Формирование мотивационного ядра персонала условной организации

№ п. п.	Незадействованные стимулы (Зона 1)	Незадействованные мотивы (Зона 2)	Задействованные стимулы (Зона 3)	Задействованные мотивы (Зона 4)	Факторы внутренней среды (Зона 5)	Факторы внешней среды (Зона 6)
1						
2						
3						
4						
5						

Согласно табл. 21. необходимо разработать план мероприятий для условной организации по формированию и поддержанию эффективно функционирующего мотивационного ядра персонала.

Таблица 21. Форма для записи мероприятий

№ п. п.	Мероприятие	Срок	Исполнитель	Ожидаемый результат	Планируемые затраты	Экономический эффект
1						
2						
3						
4						
5						

Тема 12. МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

I. Процесс создания внешней мотивации личности.

Цель занятия: сформировать мотивацию у своего оппонента на базе внешней мотивации.

Метод проведения занятия: выполнение упражнения в малых группах (2 человека) с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: овладеть процессом создания внешней мотивации и применять его на практике.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Процесс формирования мотивации труда – это последовательность действий по созданию мотивации, поддержание мотивации и удержание ее на нужном, оптимальном уровне. Важно подчеркнуть, что процесс управления мотивацией для различных ее видов имеет специфические особенности.

Задание 1. Выбрать процесс, отношение к которому у Вашего оппонента негативное (в качестве оппонента может выступать сосед по парте). Определить возможные мотивы оппонента, заставляющие его выполнять данный процесс (не менее 5 мотивов; вступать в контакт с оппонентом запрещено).

Задание 2. Составить и задать оппоненту косвенные вопросы, подтверждающие или опровергающие наличие возможных мотивов (оппонент не должен понять для чего задается вопрос).

Задание 3. Опираясь на подтвержденные мотивы, предложить стимулы (условия) в рамках которых отношение к выбранному процессу у

Вашего оппонента изменится в положительную сторону. Заполнить табл. 22.

Задание 4. Провести анализ предложенных ситуаций, обозначив основные стадии стимулирования трудовой деятельности. Заполнить табл. 23.

Исходная информация.

Мотив – это динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, связанный с удовлетворением его потребности. Любая деятельность человека направляется множеством мотивов.

Стимул – это сильный побудительный момент, представляющий собой внутренний или внешний фактор, воздействующий на индивида и вызывающий реакцию, действие.

Стимулирование – это способ управления человеческой деятельностью, сущность которого заключается в целенаправленном воздействии на поведение индивида посредством воздействия на условия его жизнедеятельности, путем применения мотивов, управляющих его деятельностью.

Стимулирование труда – это непрерывный процесс создания условий для осознания работником способности повышения собственной производительности труда, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно, т. е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда.

Условно выделяют следующие *стадии стимулирования трудовой деятельности*:

1. *Краткое описание ситуации.* Необходимо провести анализ ситуации с позиции третьего лица. Определить место сложившейся ситуации (организация, рабочее место). Определить участников ситуации, их положение и взаимосвязи между собой.

2. *Выявление проблемы.* Необходимо определить и сформулировать основную проблему, решаемую в подобной ситуации. Охарактеризовать причины и мотивы участников ситуации.

3. *Определение целей.* Следует отметить, что правильная постановка целей мотивации способствует значительному повышению эффективности стимулирования трудовой деятельности.

4. *Определение потребностей.* Начальная стадия планирования мотивации работника (работников), включает:

– выявление потребностей;

- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей.

5. *Подбор стимулов.* Заключительная стадия планирования мотивации работника (работников), включает:

- подбор стимулов, соответствующих потребностям;
- определение стратегий и способов мотивации.

6. *Осуществление мотивации.* Непосредственно процесс воздействия на работника (работников) включает:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

7. *Контроль за ходом мотивации.* Функция контроля с последующими корректирующими действиями, предполагающая оценку фактических и требуемых результатов мотивационного процесса.

8. *Корректировка стимулов.* Корректирующие действия для повышения эффективности стимулирования трудовой деятельности.

Процесс создания внешней мотивации изобразить в табл. 22.

Охарактеризовать основные стадии процесса внешней мотивации трудовой деятельности, используя табл. 23.

Таблица 22. **Рабочая таблица процесса создания внешней мотивации**

№ п. п.	Возможный мотив	Косвенный вопрос	Анализ результатов	Стимул

Таблица 23. **Финальная таблица процесса создания внешней мотивации**

№ п. п.	Стадия	Содержание
1	Описание ситуации	
2	Выявление проблемы	
3	Определение целей	
4	Определение потребностей	
5	Подбор стимулов	
6	Осуществление мотивации	
7	Контроль за ходом мотивации	
8	Корректировка стимулов	

II. Процесс создания внешней мотивации адресных групп.

Цель занятия: сформировать мотивацию в студенческой группе на базе внешней мотивации.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнения с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: овладеть процессом создания внутренней мотивации и применять его на практике.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Мотивация подобного рода присутствует, когда цель, задачи, деятельность воспринимаются как целесообразные и чего-то стоящие. При этом создается конкретное состояние человека, определяющее направленность его поведения, вместе с тем, последующие действия выступают результатом соответствующих внутренних установок. Например: прослушивание музыки, потому что текст вам близок; просмотр фильма, главный актер которого вас восхищает; онлайн игра, имеющая неповторимую механику и т. д. В каждом из таких случаев поведение человека определяется внутренней мотивацией – желанием делать что-либо ради собственного удовольствия.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Сформулировать цель деятельности условного предприятия (в качестве условного предприятия может выступать УО БГСХА).

Задание 2. Разработать управленческую цель, необходимую для создания системы внутренней мотивации по реализации основной цели, предложенной в Задании 1.

Задание 3. Предложить критерии для определения адресных групп в условном предприятии. Разработать пути воздействия, применительно к выделяемым адресным группам.

Исходная информация.

Управление мотивацией – это создание мотивации, поддержание мотивации и удержание ее на нужном, оптимальном уровне. Важно подчеркнуть, что процесс управления мотивацией для различных ее видов имеет специфические особенности. Основными видами мотивации согласно Р. Вудвортсу и Р. Уайту считаются:

- внутренняя мотивация;
- внешняя мотивация.

Условно, процесс создания внутренней мотивации можно разделить на 4 этапа:

1. *Задание цели.* Цель любой деятельности должна конкретизировать конечный результат, который необходимо достичь. Вместе с тем, цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы имелась возможность оценки эффективности деятельности относительно выполнимости поставленной цели. Например: цель 1 – повышение качества работ; цель 2 – снижение процента производственного брака на 5 %.

2. *Определение управленческой цели.* Второй этап предполагает определение желаемых изменений в мотивации людей. Стоит отметить, что для постановки управленческой цели необходимо четко понимать мотивационную сферу людей, необходимую для однозначного выбора той модели поведения, которая нудна субъекту управления. Выделяют два основных направления управленческой цели:

- формирование позитивного отношения к результатам деятельности;
- формирование причинно-следственных связей.

Например: помощь детям-сиротам от продаж fast food (акция McDonald's); наличие причинно-следственной связи между праздником, Новым годом, весельем, встречей с близкими, Санта-Клаусом и напитком Coca-Cola.

3. *Формирование адресных групп.* Основной путь создания внутренней мотивации – это направленное информационное воздействие. Критериями выделения адресных групп служат:

- пол;
- возраст;
- уровень образования;
- ценностные ориентации и т. д.

4. *Разработка путей воздействия.* Последний этап процесса создания внутренней мотивации представляет собой разработку основных направлений реализации управленческой цели, применительно к выделяемым адресным группам. Стоит также отметить необходимость оценки возможностей и целесообразности сбора достаточного количества фактов, документов, фото- и видеоматериалов, для формирования в сознании людей убедительной картины.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Н. Байдаков, [и др.]. – Ставрополь: Изд. СтГАУ «АГРУС», 2017. – 116 с.
2. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
3. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с.
4. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. В. Зайцева [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 394 с.
5. Иваненко, Л. В. Управление мотивацией персонала: учеб. пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова. – Самара: Изд-во «Самарский ун-т», 2013. – 144 с.
6. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Барткевич, Е. А. Митрофанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
8. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А. Я. Кибанов; гос. ун-т упр. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 447 с.
9. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
10. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / О. К. Минева [и др.]. – М.: Альфа-М; НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
11. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка : ок. 100 000 слов, терминов и фразеол. выражений / С. И. Ожегов; под ред. Л. И. Скворцова. – 27-е изд., испр. – М.: Оникс, 2011. – 1357 с.
12. Озерникова, Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.
13. Поварич, И. П. Стимулирование труда: системный подход / И. П. Поварич, Б. Г. Прошкин. – Новосибирск: Наука, 1990. – 196 с.
14. Родионова, Е. А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учеб. пособие / Е. А. Родионова. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2009. – 150 с.
15. Травин, В. В. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2005. – 96 с.
16. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 2000. – 352 с.
17. Чекмарев, О. П. Мотивация и стимулирование труда: учеб.-метод. пособие / О. П. Чекмарев. – СПб.: СПбГАУ, 2013. – 343 с.
18. Шапиро, С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации: монография / С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 305 с.
19. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 425 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Тема 1. Понятие, сущность мотивации и стимулирования труда.....	4
Тема 2. Содержательные теории мотивации труда.....	6
Тема 3. Процессуальные теории мотивации	28
Тема 4. Стимулирование труда	34
Тема 5. Классификация стимулов	38
Тема 6. Формы стимулирования труда	45
Тема 7. Физиологическая составляющая мотивации и стимулирования труда.....	47
Тема 8. Психологическая составляющая мотивации и стимулирования труда.....	51
Тема 9. Социальный аспект мотивации и стимулирования труда.....	59
Тема 10. Особенности мотивации и стимулирования на разных стадиях жизненного цикла организации	67
Тема 11. Формирование мотивационного ядра персонала организации.....	75
Тема 12. Механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности	78
Библиографический список	83