

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

И. Н. Шафранский

МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКУМ

*Рекомендовано учебно-методическим объединением
по образованию в области сельского хозяйства
в качестве учебно-методического пособия
для студентов учреждений, обеспечивающих получение
высшего образования I ступени по специальности
1-74 01 01 Экономика и организация производства
в отраслях агропромышленного комплекса*

Горки
БГСХА
2021

УДК 005.34(076.5)

ББК 65.290-2я73

Ш30

*Одобрено методической комиссией экономического факультета
22.09.2020 (протокол № 1)
и Научно-методическим советом БГСХА
30.09.2020 (протокол № 1)*

Автор:

кандидат экономических наук *И. Н. Шафранский*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *А. В. Грибов*;
кандидат экономических наук, доцент *Е. М. Бородинская*

Шафранский, И. Н.

Ш30 Мотивационный менеджмент. Практикум : учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.

ISBN 978-985-882-053-4.

Приведены информация и особенности применения мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников в разных производственных условиях. Рассмотрены различные теории мотивации труда, обоснован механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Для студентов учреждений, обеспечивающих получение высшего образования I ступени по специальности 1-74 01 01 Экономика и организация производства в отраслях агропромышленного комплекса.

УДК 005.34(076.5)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-882-053-4

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2021

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики важнейшим ресурсом любого предприятия является труд его сотрудников. Однако многие отечественные руководители не осознают проблемы, связанные 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 освоения 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 то же 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. Прочитайте и осмыслите 15 утверждений, изложенных в прил. А, дайте оценку мотивационным тенденциям работников.

Использовать следующий перечень понятий: 1) ценность; 2) стимулирование; 3) цель; 4) мотивация; 5) стимул; 6) интересы; 7) потребность; 8) мотив; 9) установки.

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

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

Изучив сущность основных понятий, необходимо указать, какие определения не отражают сущность мотивации и стимулирования труда (табл. 1).

Таблица 1. Основные понятия мотивации и стимулирования труда

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

Установив взаимосвязи между перечисленными в задании 1 понятиями, необходимо заполнить схему формирования мотивации (рис. 1).

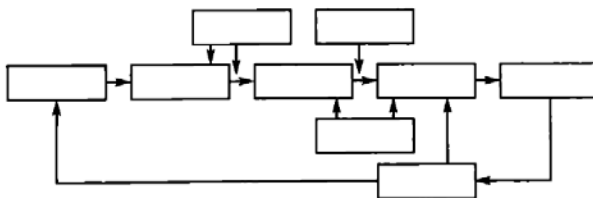


Рис. 1. Схема формирования мотивации

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Для выполнения задания необходимо вычеркнуть, из приведенных в прил. В, неверные утверждения.

Задание 2. Требуется ответить на вопросы прил. С, обработать ответы с помощью ключа и дать интерпретацию динамического аспекта мотивации.

Тема 2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА

I. Цель занятия: освоить применение методики мотивации, предложенной В. С. Бабиной (Болдыревой) и А. Г. Шмелевым, базирующейся на диагностики мотивационной сферы 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 мотивационную сферу личности и обосновывать мероприятия по стимулированию трудовой деятельности, соответствующие каждой мотивационной сфере.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Теория мотивации – это система научных исследований причин, побуждающих человека к трудовой деятельности. Тест юмористических фраз, разработанный В. С. Бабиной (Болдыревой) и А. Г. Шмелевым позволяет провести диагностику мотивационной сферы личности, представляющую собой иерархическую систему мотивов, потребностей и других компонентов личности. Предложенная методика соединяет в себе достоинства классического измерительного теста и индивидуальной проективной методики.

Задание 1. По методике В. С. Бабиной (Болдыревой) и А. Г. Шмелева провести оценку индивидуальной мотивационной сферы личности. Представить индивидуальную мотивационную сферу личности в виде рангов, где тема набравшее большее количество баллов имеет 1 ранг, меньшее – 10-й. Заполнить табл. 2.

Задание 2. На базе результатов задания 1 совместно с преподавателем определить коллективные результаты оценки мотивационной сферы личности с указанием ранга. Заполнить табл. 3.

Задание 3. Провести анализ коллективных результатов оценки мотивационной сферы личности (табл. 3). На базе полученного результата провести группировку по следующим критериям: преобладающая мотивационная сфера; преобладающий мотив; преобладающая преграда; другие критерии, предложенные студентами. Количество предложенных групп должно быть не менее трех.

Задание 4. Разработать не менее 3 мероприятий, направленных на стимулирование трудовой деятельности для каждой конкретной группы работников, предложенной в задании 3. Каждое мероприятие должно включать не менее одного стимула в соответствии с главен-

ствующими мотивами для каждой из групп работников. Заполнить табл. 4.

Исходная информация.

Методика предназначена для диагностики мотивационной сферы личности. В основу методики положен принцип тематической классификации неоднозначных стимулов (юмористических фраз или острот). Испытуемые должны классифицировать многозначные стимулы в соответствии с собственным усмотрением, относя одинаковые фразы к разным темам – тематическим конструкциям. Повышенная мотивационная значимость (доминантность) темы приводит к тому, что субъект усматривает именно эту тему в многозначных стимулах, игнорируя все остальные темы, признавая их второстепенность. В результате количество стимулов, отнесенных субъектом к одной теме, резко превышает количество стимулов, отнесенных им к другим темам.

Стимульный материал представляет собой набор из 100 юмористических фраз. 40 фраз однозначно относятся к одной из 10 тем (по 4 фразы на тему), а 60 фраз являются многозначными. Необходимо соотнести 100 юмористических фраз и 10 разных сфер жизни, к которым они могут быть отнесены. К сферам жизни относятся: 1) агрессия – самозащита; 2) межполовые отношения; 3) вредные привычки; 4) деньги; 5) мода; 6) карьера; 7) семейные неурядицы; 8) социальные проблемы; 9) отсутствие таланта в искусстве и другом творческом деле; 10) человеческая глупость.

Стимульный материал к тесту юмористических фраз В. С. Бабинной (Болдыревой) и А. Г. Шмелева [http://www.miu.by/kaf_new/mpp/164.pdf].

1. Перья у писателя были, но ему не хватало крыльев.
2. Чем дальше хочешь прыгнуть, тем ниже приходится сгибаться.
3. Счастье не в деньгах, а в их количестве.
4. Крик моды понятнее всего на чужом языке.
5. Без женщин жить нельзя на свете – тем более в темноте.
6. Чтобы как следует понять душу человека, лучше всего ее вынуть.
7. Дурак, совершенствуясь, становится круглым.
8. С кем поведешься, с тем и наберешься.
9. Скажи мне, чем ты богат, и я скажу, кем ты служишь.
10. Инициатива скандала принадлежала мужу, а звуковое оформление – жене.
11. «Терпение и труд все перетрут», – напомнил Евгений Сазонов супруге, перетирающей гору посуды.

12. Все в природе связано, поэтому без связей лучше не жить.
13. Не брал за горло никого, кроме бутылки.
14. Морская качка изображена художником с таким сходством, что при одном взгляде на картину тошнило.
15. Стояла тихая Варфоломеевская ночь.
16. И фиговый листок отпадает.
17. Одежда! Мой компас земной, а удача – награда за смелость.
18. Не было ни гроша, и не будет ни шиша.
19. Сила земного притяжения ощущается особенно сильно, когда начинаешь подниматься по служебной лестнице.
20. Странная картина открылась взору уважаемого классика: это была экранизация его романа.
21. Если ты считаешь, что уже сделал карьеру, значит, ты не настоящий карьерист.
22. Мечтал о полете мысли, но так и не дождался летной погоды.
23. Выпили в алкоголики.
24. «Семь раз отмерь – один раз отрежь», – объяснял старый палач молодому.
25. Брала от жизни все, что входило в моду.
26. Деньги – тем меньшее зло, чем их меньше.
27. Мне с вами скучно, мне с вами спать хочется.
28. Ему пришла в голову мысль, но, не застав никого, ушла.
29. Выбирая из двух зол – выбирай оба: потом и этого не будет.
30. Она шипела на мужа как газированная вода.
31. Я пью не больше ста граммов, но, выпив сто граммов, я становлюсь другим человеком, и начинаю сначала.
32. Не бойтесь этой гранаты: она – ручная.
33. Дети – цветы жизни. Не давайте им, однако, распускаться.
34. «Не хлебом единым жив человек!» – кричали возбужденные покупатели в очереди за мясом.
35. Сколько прекрасных мыслей гибнет в лабиринтах извилин!
36. Единственное, что в нем было мужественного, он не мог обнаружить из-за приличий.
37. «Нелегко этот писательский труд», – говорил Евгений Сазонов, ежедневно относя в приемный пункт макулатуры по 20 кг произведений своих коллег.
38. Шагая в ногу с модой, следите за тем, чтобы она не свернула за угол.
39. «Деньги есть деньги!» – в этой фразе есть глубокий смысл, но нет запятой.

40. Призвание хорошо, а звание лучше.
41. Поэт шел в гору, но эта гора не была Парнасом.
42. Стриптиз моды: макси, миди, мини, голый король.
43. Лишь тяжелый кошелек позволяет угнаться за модой.
44. «Душит – значит любит» (Дездемона).
45. В настойчивых поисках братьев по разуму он оказался в вытрезвителе.
46. Нашел место в жизни – найди жене.
47. Писал с принципиальных кассовых позиций.
48. Защита диссертации пройдет успешнее, если банкет по этому поводу провести на 2–3 часа раньше.
49. Бог создал женщин глупыми, чтобы они любили мужчин.
50. Почему чаще всего неограниченные возможности у неограниченных людей?
51. Ссорясь, они швыряли друг в друга стульями, но ни семейной жизни, ни стульям это не вредило: семья была крепкая, мебель – тоже.
52. Если умный человек идет в гору, значит, он материально заинтересован.
53. «У меня ничего не осталось, кроме тебя», – признался он ей... за три дня до зарплаты.
54. Круглые дураки в люди не выходят, их выкатывают.
55. Мясник строил свое материальное благополучие на чужих костях.
56. Голова его чего-нибудь да стоила... вместе с бобровой шапкой.
57. «Пить – здоровью вредить», – сказала Юдифь, отсекая голову ассирийскому военачальнику Олоферну, как только тот уснул, опьяненный вином и ласками Юдифи.
58. И на «пегасах» порой гарцуют всадники без головы.
59. Только в очень хорошем настроении она называла получку мужа деньгами.
60. Те, кому дают на чай, пьют коньяк.
61. «Удивительное – ядом!» – сказал Сальери.
62. Нарушение моды королями становится модой для подданных.
63. Нетрезвый взгляд на вещи помогает обходиться без них.
64. Жена шефа намного лучше, чем шеф жены.
65. Если у тебя умная жена, будешь есть плоды с дерева познания, если глупая – с дерева жизни.
66. Бдительный завмаг подвергал неусыпному прощупыванию все, что у продавщиц пряталось под прилавком.
67. Когда она заговаривала о черно-бурой лисе, муж смотрел на нее волком.

68. Не только сам укладывался в получку, но укладывал и своих приятелей.
69. Женщине по служебной лестнице легче идти в короткой юбке.
70. Когда музы молчат, говорят жены поэтов.
71. Дороже всего нам обходится то, что нельзя достать ни за какие деньги.
72. Хорошо, когда у женщины есть муж, но еще лучше, если он чужой.
73. В повести так немало пили, что из нее можно было гнать спирт.
74. Мечтает устроиться на доходное лобное место.
75. При вытрезвителе вновь открыта комната матери и ребенка.
76. В этой столовой можно не только червяка заморить.
77. Женщины пьянили его, особенно когда в их обществе он пил водку.
78. Последний крик моды часто раздавался из-под прилавка.
79. Если все время мыслить, то на что же существовать?
80. Быстро поднимался по служебной лестнице: одна «рука» – тут, другая – там.
81. мода на форму черепа стоила ей немало.
82. Чем продуктивнее творчество, тем нужнее холодильник.
83. Ломал голову, а сломал шею.
84. «А здесь я работаю для потомства», – гордо намекнул Евгений Сазонов, указывая посетителям на диван.
85. Закон всеобщего тяготения к шаблону.
86. Всем модам Отелло предпочитал декольте.
87. Интеллигенты умирают сидя.
88. Бараны умеют жить: у них и самая паршивая овца в каракуле ходит.
89. Столько еще Дантесов прозябает в неизвестности!
90. Забытый писатель искал забвение в вине.
91. Многие женятся по любви, потому что не имеют возможности жениться по расчету.
92. Модельеры призваны одевать женщин. И они же все время стараются их раздеть.
93. Бывает осень и у людей.
94. Даже роль Отелло исполняется правдивее, если есть личная заинтересованность.
95. Любопытство к женщинам не должно быть праздным.
96. Перед злоупотреблением не разбалтывай!
97. Если жена не следит за модой, за ней можно не следить.
98. Не всякая кучка – могучая.
99. Чем приятнее формы, тем безразличнее содержание.
100. Графомания – это потребность души или семейного бюджета.

Требуется представить индивидуальную мотивационную сферу личности в виде рангов, заполнив табл. 2.

Таблица 2. **Индивидуальные результаты оценки мотивационной сферы личности**

№ п. п.	Тема	Номер юмористической фразы	Количество совпадений	Сумма баллов	Ранг
1	Агрессия – самозащита				
2	Межполовые отношения				
3	Вредные привычки				
4	Деньги				
5	Мода				
6	Карьера				
7	Семейные неурядицы				
8	Социальные проблемы				
9	Отсутствие таланта				
10	Человеческая глупость				

Необходимо провести анализ коллективных результатов оценки мотивационной сферы личности, предварительно заполнив табл. 3.

Таблица 3. **Коллективные результаты оценки мотивационной сферы личности с указанием ранга**

№ п. п.	ФИО	Агрессия – самозащита	Межполовые отношения	Вредные привычки	Деньги	Мода	Карьера	Семейные неурядицы	Социальные проблемы	Отсутствие таланта	Человеческая глупость

Требуется сгруппировать материал по следующим критериям: преобладающая мотивационная сфера; преобладающий мотив; преобладающая преграда.

Теоретическая психологическая интерпретация использованных тем.

1. Тема – «Садизм».

Мотив – самосохранение.

Преграда – разнообразные «агрессивные» факторы, угрожающие физической целостности индивида.

2. Тема – «Межполовые отношения».

Мотив – вступление в межполовые отношения, разрядка напряжения от неудовлетворенности.

Преграда – внутренние трудности (недостаточная привлекательность, скромность) и интериоризованные субъектом социальные запреты на проявление близости вне специальных ситуаций супружеской интимности.

3. Тема – «Пагубные пристрастия».

Мотив – употребление алкогольных напитков, снятие напряжения с помощью психофармакологических средств.

Преграда – интериоризованные субъектом социальные запреты, проявляющиеся в чувстве вины, стыда; внешние трудности (административные преследования, дороговизна алкогольных напитков и т. п.).

4. Тема – «Деньги».

Мотив: личное материальное благосостояние.

Преграда: недостаток денег, высокие цены и т. п.

5. Тема – «Мода».

Мотив – самоподача, престиж, самоутверждение за счет обладания внешними атрибутами социального успеха.

Преграда – скачки моды, дефицит и высокая цена престижных товаров.

6. Тема – «Карьера».

Мотив – достижение высокого положения в обществе, получение широкого признания за счет профессионального и социального продвижения по служебной лестнице.

Преграда – конкуренция, необходимость компромиссов, унижений, маскировки под рядового труженика.

7. Тема – «Семейные неурядицы».

Мотив – семейное благополучие.

Преграда – несоответствующее ожиданиям субъекта поведение членов семьи (супруга, детей) или объективные трудности (низкий семейный доход, недостаток жилплощади).

8. Тема – «Социальные неурядицы».

Мотив – социальное благополучие.

Преграда – асоциальность, «несознательность» окружающих, нарушающих нормы социальной справедливости и гражданской собственности.

9. Тема – «Бездарность в искусстве».

Мотив – поиск красоты, гармонии, эстетическая сензитивность.

Преграда – эстетическая беспринципность так называемых «людей искусства», обилие бездарных произведений.

10. Тема – «Человеческая глупость».

Мотив – познание, стремление к истине как к самостоятельной ценности, самоутверждение в обладании истинным знанием.

Преграда – невежество, ограниченность окружающих.

Требуется разработать мероприятия, направленные на стимулирование трудовой деятельности для каждой конкретной группы работников (табл. 4).

Таблица 4. **Форма для записи мероприятий согласно результатам оценки мотивационной сферы личности**

№ п. п.	Группа	Мотив	Преграда	Стимул	Мероприятие
1					
2					
3					

Ключ к тесту юмористических фраз приведен в табл. 5.

Таблица 5. **Ключ к тесту юмористических фраз**

№ юмористической фразы	№ темы	№ юмористической фразы	№ темы
1	2	3	4
Однозначные фразы		Многозначные фразы	
1	9	41	6, 9
2	6	42	2, 5
3	4	43	4, 5
4	5	44	1, 2
5	2	45	3, 10
6	1	46	6, 7
7	10	47	4, 9
8	3	48	3, 6
9	8	49	2, 10
10	7	50	8, 10
11	8	51	7, 1
12	8	52	4, 6
13	3	53	2, 4
14	9	54	6, 10, 8
15	1	55	1, 4, 8
16	2	56	5, 10
17	5	57	1, 2, 3
18	4	58	9, 10
19	6	59	4, 7
20	9	60	3, 8
21	6	61	1, 9
22	10	62	5, 6, 8
23	3	63	3, 5
24	1	64	2, 6, 7
25	5	65	2, 10

Окончание табл. 5

1	2	3	4
26	4	66	2, 8
27	2	67	5, 7
28	10	68	3, 4
29	8	69	2, 6
30	7	70	7, 9
31	3	71	4, 8
32	1	72	2, 7
33	7	73	3, 9
34	8	74	1, 4, 6
35	10	75	3, 7
36	2	76	2, 3
37	9	77	2, 3
38	5	78	5, 8
39	4	79	4, 10
40	6	80	6, 8
		81	1, 5, 4
		82	8, 9
		83	1, 10, 8
		84	2, 9
		85	5, 9, 10
		86	1, 2, 5
		87	1, 8, 10
		88	4, 5, 10
		89	1, 6, 9
		90	3, 9
		91	4, 7
		92	2, 4, 5
		93	3, 8
		94	1, 2, 7, 9
		95	2, 7
		96	8, 10
		97	5, 8
		98	8, 9, 10
		99	2, 9, 10
		100	4, 9

Интерпретация, обработка результатов теста юмористических фраз:

1. При интерпретации выраженного «пика» на диагностическом профиле в индивидуальном случае нужно учитывать возможность инверсии функций мотива и преграды. Например, «пик» по 1-й теме может означать и чрезмерную агрессивность (активно-оборонительную реакцию на страх – фрустрацию потребности в самосохранении),

и чрезмерную «мозахистическую» пассивную незащищенность (депрессия, пассивно-оборонительная реакция).

2. Выраженный «провал» (низкий балл по теме) может означать «апперцептивную слепоту» по отношению к сверхзначимой теме – репрессивный механизм психологической защиты (подавление под действием внутренней цензуры и т. п.).

3. В интерпретации данных следует, как и в других многомерных тестах, анализировать не только изолированные темы, но и учитывать их комбинации, выражающиеся в одновременном повышении или понижении напряженности определенных пар или троек тем. Кроме того, анализ попаданий в класс пунктов из «чужой» темы позволяет выявить склейку тематических конструкторов.

4. Различные темы имеют неоднoplanовый теоретико-психологический статус:

- потребности организма – темы 1, 2, возможно, 3;
- потребности индивида – темы 4, 5, 6, возможно, 3, 7, 8;
- потребности личности – темы 9, 10, возможно, 7, 8.

II. 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 полу-

чить 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 типов трудовой мотивации на общее число данных ответов. Представить индивидуальную структуру мотивации в виде рангов. Заполнить табл. 8.

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. 9 разработать не менее 5 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, патристический, 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 со-

держание 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 свободой в оперативных действиях. Для него важно профессиональное призвание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтли 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?
Требуется дать ответ по каждой строке: поставить значок «+» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению (табл. 6).

Таблица 6. **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 мнению, 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 со-владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

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

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

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

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

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 перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? *(Можете дать сколько угодно ответов):*

1) Освоить новую профессию.

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

3) Перейти на менее удобный режим работы.

4) Работать более интенсивно.

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. 7.

Таблица 7. Ключ к тесту «Идентификация типов трудовой мотивации по ответам респондентов»

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) 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. 8 и 9).

Таблица 8. Индивидуальные результаты оценки мотивационного типа личности

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

Таблица 9. 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.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Используя тест на выявление преобладающих мотивов, необходимо определить какой удельный вес, Вы приписываете каждой из потребностей в иерархии А. Маслоу (прил. D).

Задание 2. Используя тест Герцберга, необходимо определить свою структуру мотивации и выделить преобладающие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности своим трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые он может распределить между двумя вариантами ответа одним из следующих способов: 5–0, 4–1, 3–2, 2–3, 1–4, 0–5.

Исходная информация.

Исходная информация приведена в прил. Е. Необходимо выполнить тест, изучить ключ к нему, провести обработку результатов теста и дать их интерпретацию.

Задание 3. По методике Ш. Ричи и П. Мартина провести оценку индивидуального мотивационного профиля. 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 – 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.

Опросник включает в себя 33 утверждения (прил. F). Испытуемому необходимо распределить баллы между возможными 4 вариантами ответов так, чтобы сумма баллов равнялась 11.

Используя ключ к тесту (табл. F1), необходимо подсчитать сумму баллов по каждой колонке, отражающей количественные показатели относительной значимости потребностей испытуемого. Заполнить табл. F2.

Требуется провести анализ табл. F2. 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. По методике Ш. Ричи и П. Мартина провести оценку мотивационного профиля для студенческой группы (прил. F). Рассчитать среднее значение оценки мотивационного профиля для студенче-

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

Задание 5. Используя тест, приведенный в прил. G, определить ведущие потребности: в достижении, в признании, во власти. Дать интерпретацию результатов теста.

Задание 6. Необходимо оценить, какая потребность – в достижении успеха или в избегании неудачи – у Вас преобладает (прил. H). Сделать выводы и предложить направления совершенствования личности.

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 5 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. 10. 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.

Таблица 10. **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?)

Ситуация. По итогам работы за год сельскохозяйственная организация выделила для стимулирования работников молочно-товарной фермы 3 тыс. руб. Обслуживает МТФ 5 человек. Заведующий фермой распределил средства поровну (по 600 руб. на каждого работника), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в коллективе. Как Вы разделили бы эту сумму, и какие еще применили бы методы стимулирования, учитывая состав работников молочно-товарной фермы?

1. Самая молодая работница, 20 лет. Не замужем, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрала случайно, в отношении карьеры еще не определилась. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативна, оценка работы средняя.

2. Молодая работница, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия – доярка). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативна, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Ее цель – стать главным зоотехником сельскохозяйственной организации, а в ближайшей перспективе – заведующим молочно-товарной фермы.

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

4. Заведующий МТФ, 43 года. Тщеславна, своей карьерой недовольна, должность заведующего молочно-товарной фермы считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни сельскохозяйственной организации, заместитель председателя профсоюзной организации. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведена, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб, семинарах, в собраниях профсоюзной организации, туристических поездках.

5. Пожилая работница, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменима при консультировании в сложных ситуациях, наставница

самой молодой работницы. Замужем, четверо внуков. Увлекается историей, ждет выхода на пенсию.

Требуется выделить критерии, по которым происходило распределение премии и предложить свои критерии.

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 зара-

ботную 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, недорогостоящих мер неудовлетворенность работников своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Освоить методику определения актуальности основных потребностей, позволяющую выявить важнейшие потребности-мотиваторы работников. Знание таких потребностей позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в трудовом коллективе. Методика допускает индивидуальное и групповое использование. В случае группового обследования число участников не должно превышать 15 человек. Каждому обследуемому должно быть предоставлено отдельное место для выполнения задания. Длительность заполнения табл. II не более 20–25 минут.

15 утверждений приведены в прил. I. Необходимо сравнить эти утверждения попарно между собою. Надо начать сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т. д. Результаты вписать в колонку 1 столбца табл. II. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя Вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так необходимо делать при каждом сравнении. Далее проделать аналогичные операции со вторым утверждением: сравнить его сначала с третьим, потом с четвертым и т. д. Подобным образом работать с остальными утверждениями, заполняя табл. II. Каждое сравнение пар необходимо делать после проговаривания «Я хочу...». Провести обработку и интерпретацию результатов теста, согласно инструкции (прил. I).

Задание 2. Необходимо оценить Ваше желание получить одобрение окружающих в отношении своих слов и поступков, используя тест, разработанный Д. Марлоу и Д. Крауном. Следует подчеркнуть, что высокая мотивация одобрения свидетельствует о высокой потребности в общении и наоборот.

Провести обработку и интерпретацию результатов теста, согласно инструкции (прил. J).

Задание 3. Необходимо рассмотреть следующие ситуации:

1) работник перерабатывающего цеха сельскохозяйственной организации работает на старом, несовременном оборудовании. Он имеет низкие ожидания относительно конечных результатов работы. Мотивация работника, работающего в таких условиях, будет низкой, и он не хочет трудиться с полной отдачей сил;

2) мотивация работника имеет тенденцию к снижению, так как результаты его работы не вознаграждаются должным образом со стороны организации, т. е. эти результаты не воспринимаются как инструмент для получения вознаграждения;

3) работник имеет низкую мотивацию, так как он уже получает от своей организации наивысший уровень оплаты и повышение производительности и качества его работы уже не отразится на его оплате.

Требуется, используя рекомендации, приведенные в прил. K, разработать направления повышения мотивации работника.

Задание 4. Организации используют различные поощрения для привлечения и закрепления работников и для того, чтобы мотивировать их к достижению личных и организационных целей. Руководители распределяют такие поощрения, как оплата, переводы, продвижение по службе, похвала и признание заслуг работника. Требуется, согласно теории подкреплений, используя рекомендации, приведенные в прил. L, разработать направления повышения мотивации работника.

Задание 5. Необходимо оценить, используя тест, приведенный в прил. M, «силу воли» с точки зрения процессуальных факторов мотивации труда. Требуется, используя ключ к данному тесту, разработать направления повышения мотивации работника.

Тема 4. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

I. Цель занятия: научиться проводить первичную диагностику системы стимулирования труда с выявлением наиболее проблемных мест.

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 проводить первичную диагностику применяемой системы стимулирования трудовой деятельности, проводить анализ полученного массива данных и определять наиболее проблемные места существующей системы стимулирования труда, требующие особого внимания.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Пословица – это краткое изречение, в котором выражается народная мудрость, жизненный опыт. Пословица представляет собой предложение, в котором приведено нравоучение, совет или предупреждение. При этом, пословицы касаются многих сфер жизни общества, включая и трудовую сферу.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Произвести предварительный анализ пословиц, отражающий действующую систему стимулирования труда в условной организации.

Задание 2. Провести интерпретацию пословиц с позиции стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Заполнить табл. 11.

Задание 3. Провести аналогичный анализ и интерпретацию высказываний о заработной плате с позиции стимулирования трудовой деятельности. Заполнить табл. 12.

Исходная информация.

Пословицы и поговорки хорошо отражают тончайшие нюансы психологических механизмов человеческого поведения и в производственном коллективе могут выступать индикаторами для проведения первичной диагностики системы стимулирования труда на ее состоятельность. Среди ценностей, которые оказывают определяющее влияние на поведение людей на работе, основными являются следующие: самоуважение; финансовое благополучие; ответственность перед коллективом; интересы организации; карьерные перспективы; интересы семьи и др. Требуется проверить свою способность к пониманию психологических аспектов системы стимулирования труда, интерпретируя смысл следующих пословиц с точки зрения действующей в организации (объекте производственной практики) системы стимулирования труда (табл. 11).

Таблица 11. Пословицы и их интерпретация с точки зрения действующей системы стимулирования труда [17, с. 88–89]

№ п. п.	Пословицы	Интерпретация
1	В худого коня корм тратить, что в худую кадушку воду лить	Сама по себе система стимулирования труда из плохого работника не сделает хорошего
2	Баба пляшет, а дед плачет	
3	Без охоты неспора и работа	
4	Без поджога дрова не горят	
5	Без ужина подушка в головах вертится	
6	Без хлеба куска везде тоска	
7	В бездонную бочку не накидаешься, жадное брюхо не накормишь	
8	Ближняя копеечка дороже дальнего рубля	
9	Будь в голубятне корм, и голуби слетятся	
10	В сказках все есть, да в руках ничего нет	
11	Вовремя копейка дороже рубля	
12	Где скрипит, там и мажут	
13	Дали орехов белке, когда у нее зубов не стало	
14	Ешь, что поставят, делай, что заставят	
15	Звонят бубны хорошо, да плохо кормят	

Часто в качестве индикаторов первичной трудовой диагностики выступают высказывания работников, косвенно указывающие на несовершенство применяемой системы стимулирования трудовой деятельности. В табл. 12 необходимо привести интерпретацию высказываний с позиции действующей системы стимулирования труда.

Таблица 12. Афоризмы и цитаты, их интерпретация с точки зрения действующей системы стимулирования труда

№ п. п.	Цитата	Автор	Интерпретация
1	2	3	4
1	Ни в одном коллективе те, которые зарабатывают, не любят тех, которые получают	Яна Джангирова	Недостаток гласности в применяемой системе стимулирования трудовой деятельности ведет к возникновению конфликтов в трудовом коллективе вследствие возникновения ощущения несправедливого распределения заработной платы

1	2	3	4
2	Мы хорошо знаем себе цену. Она всегда выше нашей зарплаты	Данил Рудый	
3	Просто удивительно, насколько важна Ваша работа, когда нужно отпроситься с нее, и насколько она маловажна, когда Вы просите прибавки в зарплате	Роберт Орбен	
4	Если Вы вступили в должность, но не знаете, что делать, ждите зарплату	Борис Трушкин	
5	Ничто не дается нам так дорого и не ценится нами так дешево, как наша зарплата	Борис Замятин	
6	Заначка – лучшая часть зарплаты	Аркадий Давидович	
7	Чем выше зарплата, тем больше желающих до неё дотянуться	Валентин Домиль	
8.	Получать зарплату – хорошо, а назначать ее другим – еще лучше	Стас Янковский	
9	Если вы довольны своей зарплатой, у Вас плохо с фантазией	Борис Трушкин	
10	Кому много дано, с того много и вычтут	Олег Сеин	
11	Не служи двум господам за одну зарплату	Веслав Брудзинский	
12	У того, кто работает целый день, нет времени зарабатывать деньги	Джон Рокфеллер	
13	Кто делает не больше того, за что ему платят, никогда не получит больше того, что он получает	Элберт Хаббард	
14	Деньги мы получаем не за труд, а за трудности, с которыми мы их получаем	Виктор Шкловский	
15	Не то, чтобы я плохо зарабатываю – просто мне мало платят	Михаил Мамчич	

Ц. 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. 13.

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, стремление 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 разносятся 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», «задиристый».
 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. 13).

Таблица 13. Стимулирование работников в соответствии с тенденциями поведения человека

Тенденции поведения	Структура, %		Потребности		Стимулы	
	прогно- зируемая	фактиче- ская	индиви- дуаль- ные	груп- повые	положи- тельные	отрица- тельные
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.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Требуется ответить на следующие вопросы:

1. Какие возможности воздействия на мотивацию имеются в распоряжении руководителя?
2. Можно ли сводить все методы воздействия на трудовую мотивацию работников только к денежным стимулам?
3. Может ли руководитель при комплексном подходе использовать достаточно широкий набор различных методов воздействия на мотивацию персонала?

Если «да», то сранжируйте данные методы воздействия на мотивацию работников по их значимости. Среди средств, которые могут использоваться для воздействия, обычно выделяют следующие:

1. Организация работ.

2. Материальное стимулирование.
3. Моральное стимулирование.
4. Постановка целей.
5. Оценка и контроль.
6. Информирование.
7. Практика управления.
8. Меры дисциплинарного воздействия.

Задание 2. Необходимо изучить принципы формирования системы трудовых вознаграждений, проанализировать проблемы их реализации, для примера, приведенного в прил. N. Требуется выделить проблемы реализации системы трудовых вознаграждений в организации, где проходили производственную практику, предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Задание 3. Требуется оценить степень сформированности групповой мотивации условных групп (студентов, проживающих в комнате, в блоке), используя методику И. Д. Ладанова (прил. О). Предложить мероприятия стимулирования и взаимодействия студентов для условных групп.

Задание 4. Допустим, Вы являетесь руководителем организации. Сформулируйте 3–5 конкретных рекомендаций, позволяющих повысить удовлетворенность Ваших подчиненных системой материального стимулирования, действующей в организации, используя меры, приведенные в прил. P.

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. 14 представлены основные критерии стимулирования труда и основанная на данных критериях классификация.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Заполнить пропущенные ячейки в табл. 14.

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.

Материалы к заданию 1 и 2.

В табл. 14 приведены виды стимулирования труда. Требуется дополнить недостающие в табл. 14 критерии, виды стимулирования и привести, где это необходимо, соответствующие видам стимулирования труда примеры.

Таблица 14. **Виды стимулирования труда**

№ п. п.	Критерии	Виды стимулирования	Пример
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	Зарботная плата
		Средние	
3	Повторяемость	Слабые	
		Разовые	
		Временные	
		Многоразовые	
4	Объект стимулирования	Постоянные	
			Ежеквартальное премирование работников Оборудование комнаты отдыха
5		Позитивные	
		Негативные	
6		Материальные	Премии
		Моральные	Уважение
7	Степень определенности	Опережающие	
		подкрепляющие	
8		Непосредственные	
		текущие	
		перспективные	Пенсия
9	Условия получения стимула	Общие	
		Эталонные	
		Состязательные	

Материалы к заданию 3.

Предложенные ниже стимулы требуется распределить на две группы: 1) «материальное стимулирование»; 2) «нематериальное стимулирование».

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. Требуется построить иерархию классификации стимулирования труда, дополнив рис. 2.

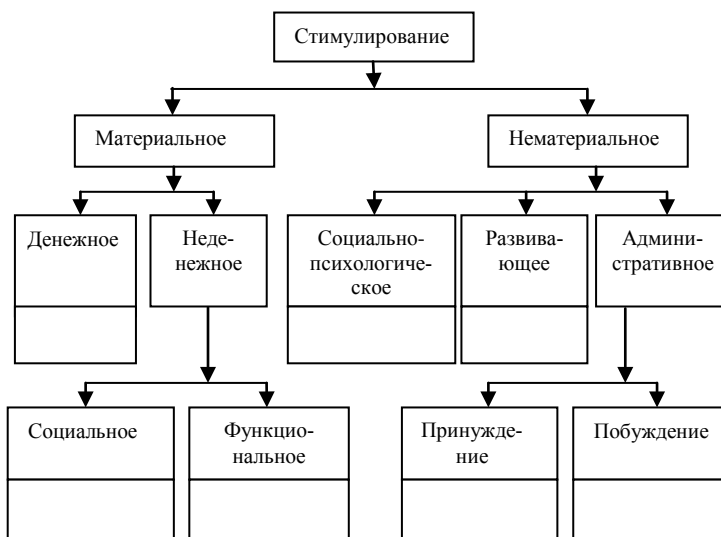


Рис. 2. Иерархия классификации стимулирования труда

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 определённого 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. 15.

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. 15.

Таблица 15. 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. Профориентация, 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 	

1	2	3	4	5	6
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 	
Старше 50	Сохранение сложившейся социально-производственной 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 	

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Из предложенного списка возможных льгот (прил. Q) выберите те, которые, по Вашему мнению, наиболее привлекательны для работников организации, в которой Вы проходили практику. Укажите причины, которые препятствуют более широкому применению льгот, которые на сегодня используются недостаточно. Предложите шаги, которые необходимо предпринять для более широкого использования различных льгот в практике работы организации.

Задание 2. Из предложенного списка возможных средств нематериального стимулирования (прил. R) выберите те, которые, по Вашему мнению, наиболее привлекательны для работников организации, в которой Вы проходили практику. Укажите причины, которые препятствуют более широкому применению поощрений, которые на сегодня используются недостаточно. Предложите шаги, которые необходимо предпринять для более широкого использования различных мер поощрения в практике работы организации.

Задание 3. Известно, что мотивация работников зависит от характеристик целей, поставленных перед ними. Из предложенного списка (прил. S) выберите три наиболее важных, с Вашей точки зрения, требования к целям, которые Вы, как руководитель, ставите перед подчиненными.

Задание 4. Субъекты малого и среднего предпринимательства всё чаще используют различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать этот процесс более плодотворным и эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых и средних частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали организацию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 ч, другой – с 12 до 20 ч. Если Вы справляетесь с работой быстрее, Ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых организациях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые организации установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Для выполнения задания Вам необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Если руководство организации предложило бы Вам гибкий график трудовой деятельности, как бы Вы на это отреагировали и почему?

2. Как Вы полагаете: в чем интерес руководства организации при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы Вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Задание 5. К работнику применили дисциплинарное воздействие. Требуется, используя рекомендации, приведенные в прил. Т, разработать мероприятия, которые помогут повысить мотивацию подчиненных при использовании мер дисциплинарного воздействия.

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.

Необходимо 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:

1. Какие инструменты мотивации Вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов);
2. Нужно ли, на Ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом?
3. Как обосновать свои предложения руководителю и работать 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. Бригадир распределяет 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.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Вы являетесь менеджером по управлению персоналом крупной перерабатывающей организации – мясокомбината, на которой работает 1500 человек. Два года назад лично Вами была принята на

работу группа выпускников различных учебных заведений. Сегодня на совещании с руководителями различных отделов предприятия Вы получили краткую информацию о каждом из них.

Иван, Андрей, Денис, Борис, Александр, Константин, Павел, Елена, Ирина и Наталья имеют высшее образование. Они защитили дипломы эквивалентного уровня, но в различных областях. На момент найма их потенциал представляется блестящим.

Иван. Работает в отделе маркетинга помощником отдела снабжения. Некоторых раздражает его требовательность, но большинство считают его открытым, энергичным, симпатичным молодым человеком, ставящим перед собой конструктивные цели. Чтобы он ни предлагал, имеет первостепенное значение. Однако он склонен не афишировать результаты своих опросов, и поэтому его решения не представляются очевидными. Он очень сообразителен.

Андрей. Помощник отдела снабжения. Это очень скромный, симпатичный и рассудительный парень. Над каждым проектом он работает скрупулезно, все досконально взвешивает. Он, безусловно, заслуживает доверия. Это «великолепный помощник». Однако Вам надо решить, достаточными ли способностями он обладает, чтобы подняться на более высокую ступень.

Денис. Симпатичный и открытый парень, он отвечает за один из самых опасных и неприспособленных цехов мясоперерабатывающего предприятия – убойного цеха. Мужчины, работающие в этом цехе, грубы и несговорчивы. Они принимают условия работы лишь потому, что получают высокие надбавки. Когда Денис сравнивает свою работу с работой товарищей, то считает, что его работа намного тяжелее, и надеется, что дирекция это учтет. Он показал хорошие результаты. Но коллектив цеха хочет, чтобы он занимал эту должность еще два или три года.

Борис. Инженер-электрик. Специализируется как в области технологии, так и в системах контроля. Он прошел повышение квалификации, и его вклад в развитие технологии, особенно если учесть его опыт, является очень весомым. Он обладает большим энтузиазмом, но, к сожалению, мало интересуется людьми, что вызывает недовольство и руководства, и цеха. Надо решить, способен ли он руководить людьми.

Александр. Экономист. Он очень способный в плане мастерства. Уже четыре месяца он работает помощником начальника отдела снабжения. В этом отделе он первым получил диплом о высшем образовании, что раздражает его более опытных коллег, не имеющих диплома.

Они считают его «белой вороной», опередившей их. Он также не очень-то ладит с ними, и это осложняет его жизнь. Но, несмотря на это, он не оставил свою должность и постепенно благодаря своей смелости и компетентности входит в узкий круг руководителей мясокомбината.

Константин. Инженер. Он работает в бюро технических исследований. У его коллег такое же образование, и они хорошо приняли Константина. Он – великолепный специалист в своей области, и вклад, который он вносит в работу коллектива, очень велик. Федор доволен своим положением и, кажется, не стремится добиваться более высоких постов.

Павел. Вот уже год Павел работает региональным инспектором по сбыту. Он руководит двенадцатью продавцами. Подчиненные намного старше и опытнее его, и он преодолел немало трудностей, прежде чем утвердился в их глазах. Результаты его работы одобрены дирекцией по сбыту. А его подчиненные считают, что недостаток опыта он компенсирует хорошими теоретическими знаниями, что позволяет в ряде случаев облегчить взаимоотношения с отдельными клиентами.

Елена. Елена отвечает за производственный цех. У нее хорошие результаты. И, кажется, она имеет к этому способности. О себе она говорит, что является карьеристкой и не собирается долго оставаться на этой должности. Елена заявила своему начальнику, что хочет занимать более высокие должности.

Ирина. Прошла повышение квалификации по анализу систем и хочет продолжить свою работу в этой области. Но для аналитика такого класса она показывает средний уровень работы. Если со средним уровнем, то ее сообразительность и быстрота составляют всего 80 %. В своем отделе она самая медлительная. Но на предприятии не хватает аналитиков. А на рынке труда – их дефицит, и средний уровень заработной платы аналитиков сильно подрос.

Наталья. Работает в административном отделе и готовится к сдаче экзаменов по бухгалтерской экспертизе. Коллектив идет ей навстречу и выделяет свободное время. Через год у нее будет два диплома. Сейчас же ее результаты хуже, и желание работать значительно снизилось. В разговоре с начальником финансового отдела выяснилось, что у нее умер отец три месяца назад и на ее иждивении остались мать и младшая сестра. У нее сейчас финансовые затруднения.

Требуется выполнить следующие задания:

1. Приняв молодых людей на работу как дебютантов, им назначили одинаковую для молодых специалистов зарплату. Через год зарплата была увеличена на 5 % (без учета инфляции). Сейчас наступил момент очередного пересмотра заработной платы. Принимая во внимание политику полной индивидуализации, Вы должны назначить индивидуальную надбавку каждому из них и мотивировать ее. В Вашем распоряжении на всех молодых специалистов сумма, составляющая 5,5 % из общего фонда зарплаты.

2. Вам также следует проанализировать их достижения с целью составления индивидуального плана продвижения и повышения квалификации для каждого из них.

Примечания:

1. Проанализируйте ситуацию в двух вариантах:

– в отрасли недостаток специалистов;

– в отрасли имеется безработица.

2. Все они знают друг друга и, скорее всего, обсуждают решения, принятые по каждому из них.

3. Ваша цель – обоснованность и справедливость решения. Индивидуальное увеличение зарплаты должно соответствовать результатам их работы.

Тема 7. ФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

I. Цель занятия: определение поведения человека путем анализа физиологической 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: овладеть кинетическими средствами общения и успешно применять их на практике.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. *Кинетические средства* – это система выражения эмоционального состояния собеседника посредством языка тела и его частей (жесты, прикосновения, поза, мимика, взгляд, межличностное пространство и т. д.). Наиболее простыми и в то же время не менее информативными среди вышеназванных средств выступают межличностное пространство и положение в пространстве относительно дру-

гих людей. Так как они зачастую способны дать не только достаточное количество информации, но и расположить человека к беседе.

Задание 1. На рис. 3 представлены столы для переговоров, отличающиеся количеством посадочных мест. Требуется выбрать один из предложенных вариантов:

- А – 4 посадочных места;
- Б – 6 посадочных мест;
- В – 8 посадочных мест.

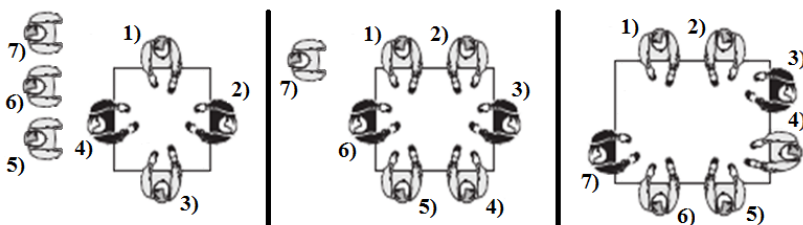


Рис. 3. Стол для переговоров для вариантов А, Б, В

Далее необходимо определить Вашу роль в проведении переговоров: руководитель организации, основной инвестор, главный экономист, основной потребитель, консультант, представитель СМИ.

По умолчанию рекомендуется выбрать роль руководителя организации. Следующим этапом требуется определить задачу переговоров.

Пример:

- *оставить хорошее впечатление в СМИ;*
- *расположить к себе потребителя или инвестора и т. д.*

Приветствуется реализация нескольких задач одновременно. В соответствии с выбранным вариантом, ролью и установленной задачей необходимо разместить следующих участников переговоров: руководитель организации, основной инвестор, главный экономист, основной потребитель, консультант, представитель СМИ.

Задание 2. Для выбранного варианта требуется обосновать выбор, предложенной в задании 1 раскладки для каждого участника, с позиции достижения основной задачи переговоров. Необходимо также провести анализ предложенной раскладки с позиции возможного формирования предпосылок позитивного или негативного отношения со стороны участников переговоров к выбранной роли. Заполнить табл. 16.

Таблица 16. Анализ результатов размещения участников переговоров для вариантов А, Б, В

Посадочное место	Участник переговоров	Обоснование выбора	Предпосылки	
			позитивные	негативные
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Задание 3. В соответствии с возможными позитивными или негативными предпосылками необходимо предположить соответствующие долгосрочные последствия для выбранной роли.

Исходные материалы к теме.

Под межличностным пространством понимают расстояние, на котором собеседники находятся друг от друга. В современных научных литературных источниках выделяют четыре типа расстояния между собеседниками: интимное, личное, социальное, публичное.

Интимное расстояние – это расстояние менее 45 см, в которое допускаются только люди, находящиеся в тесном эмоциональном контакте.

Личное расстояние – это расстояние от 46 см до 1,2 м, принятое наиболее оптимальным для построения доверительного диалога.

Социальное расстояние – это расстояние от 1,2 м до 3,6 м, подходящее для официальной беседы. Социальное расстояние подходит для общения незнакомых или малознакомых собеседников.

Публичное расстояние – это расстояние более 3,6 м, создаваемое при адресации сообщения к большой группе людей (например, лектор в аудитории).

Другим важнейшим критерием, оказывающим существенное влияние на проведение диалога, является положение собеседников в пространстве. Рациональное использование такого средства позволяет задать тон диалога еще до его начала. Так, можно выделить четыре основных положения (рис. 4): а) угловое расположение; б) конкурирующие собеседники; в) расположение по диагонали; г) деловое общение.

Угловое расположение в пространстве – это наиболее подходящее для общения положение собеседников, так как оно свойственно для доверительной дружеской беседы.

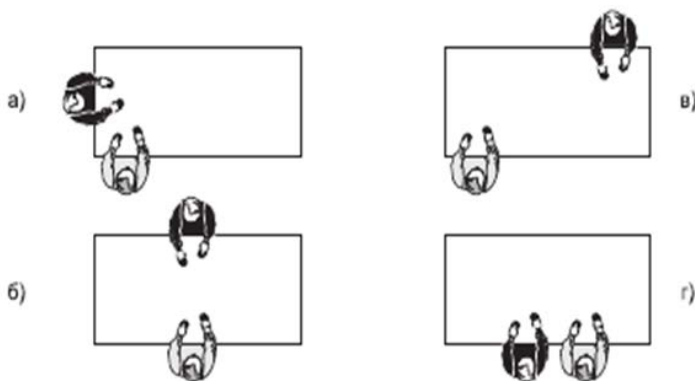


Рис. 4. Положение собеседников в пространстве

Конкурирующие собеседники – это такое расположение в пространстве, когда собеседники рассаживаются друг против друга, т. е. занимают оборонительные позиции. Следует заметить, что такое положение не рекомендуется в процессе общения.

Расположение по диагонали – собеседникам, занимающим такое расположение в пространстве, свойственна независимая позиция в случае возможного контакта.

Деловое общение – исходя из названия, данное положение предполагает эмоционально не окрашенное деловое общение собеседников.

Ц. 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 при-

мерно 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. 17, 18, 19 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. Критерий достоверности методики равен отношению суммы совпадений по критериям оценки на общее количество критериев оценки.

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 перечень работ, которые будут наиболее соответствовать характеру условного работника. Выбор работы должен быть обоснован в соответствии с характерными чертами условного работника. Предложить наиболее действенные позитивные и негативные стимулы. Требуется заполнить табл. 20.

Исходная информация.

Примеры манеры письма человека, наклона строки, полей для анализа приведены соответственно в табл. 17–19.

Таблица 17. 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
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		Любвиобильность
	Сильный наклон влево		Закрытость
	Вертикальный почерк		Уравновешенность




1	2	3	4
Форма петель	Отсутствие петель		Независимость мышления
	Узкие петли		Осторожность, семейность
	Длинные широкие петли		Стремление быть замеченным

Таблица 18. Анализ наклона строки

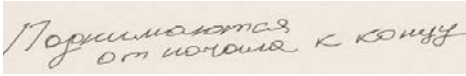
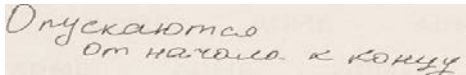
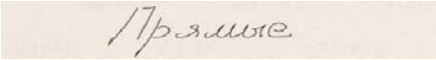

Образец	Отличительная особенность	Характерные черты
	Наклон вверх	Оптимизм
	Наклон вниз	Пессимизм, скептицизм
	Строка без наклона	Спокойствие, рассудительность, реалистичная оценка возможностей
	Неравномерная строка	Хитрость, отсутствие совести

Таблица 19. Анализ полей

Образец	Отличительная особенность	Характерные черты
1	2	3
	Узкие	Бережливость
	Широкие	Щедность

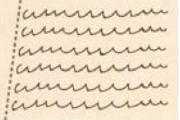
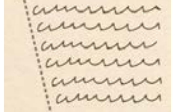
1	2	3
	Левый край сужается к низу	Скупость, жадность
	Левый край расширяется к низу	Расточительность

Таблица 20. Анализ почерка и определение перечня соответствующих работ

№ п. п.	Критерий оценки	Оценка	Характеристика условного работника	Перечень работ	Обоснование
1	Величина букв				
2	Нажим				
3	Форма букв				
4	Почерк				
5	Характер написания слов				
6	Наклон букв				
7	Форма петель				
8	Наклон строки				
9	Анализ полей				

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Необходимо написать под диктовку текст в 7–10 строк. Требуется оценить почерк по факторам, приведенным в прил. U.

Задание 2. Требуется проанализировать конспект лекций (рукопись), провести качественный анализ подчерка и оценить характер его автора, используя показатели прил. V.

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 (рис. 5).

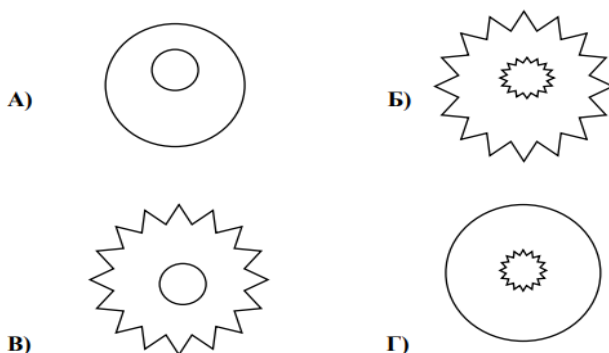


Рис. 5. Символы, соответствующие типам активности нервной системы личности

Каждый вариант символов соответствует типам активности нервной системы, согласно Вашему темпераменту: а) внешняя и внутренняя уравновешенность, свойственна флегматику; б) внешняя и внутренняя неуравновешенность, свойственна холерику; в) внешняя активность, внутренняя уравновешенность, свойственна сангвинику; г) внешняя пассивность, внутренняя неуравновешенность, свойственна меланхолику.

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.

I. 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. Мало восприимчивы 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 сходите 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. Невыдержанны, 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 вышеназванных типов имеет как свои преимущества, так и недостатки. Следовательно, такие особенности необходимо учитывать для повышения эффективности трудовой деятельности работников.

В отношении *сангвиников* мотивация и стимулирование 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 стимулирование 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 ранимость 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 (рис. 6). Несомненно, руководитель должен, используя разные типы темперамента, мотивировать сотрудников на эффективное выполнение трудовой деятельности.



Рис. 6. Интерпретация типов темпераментов

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Определить тип темперамента личности, а также эмоциональной устойчивости, используя тесты, приведенные в прил. W.

Установить тип темперамента личности, охарактеризовать его. Опираясь на рекомендации, предложенные для каждого типа темперамента.

мента, разработать мероприятия, позволяющие повысить эффективность функционирования деятельности личности.

Задание 2. Требуется уточнить Вы относитесь к оптимистам или к пессимистам, используя тест, приведенный в прил. X. Предложить направления совершенствования личности.

Задание 3. Требуется определить сильный ли у Вас характер, используя тест, приведенный в прил. Y. Предложить направления совершенствования личности.

Задание 4. Определить тип темперамента с учетом интроверсии и экстраверсии личности, а также эмоциональной устойчивости, используя личностный опросник Ганса Айзенка (EPI) (прил. Z).

Пройдя тест на темперамент Айзенка, можно лучше познать свое собственное Я. Понять, что представляет из себя Ваш характер и разобраться какую занять позицию в жизни. Знание темперамента своих близких и друзей, поможет комфортно ужиться в семье, в трудовом коллективе, в студенческой группе. Так, например, многие работодатели при приеме на работу предлагают пройти тест на темперамент, чтобы выбрать того из соискателей, который удачно впишется в трудовой коллектив.

Установить тип темперамента личности. Опираясь на рекомендации, предложенные для каждого типа темперамента, разработать мероприятия, позволяющие повысить эффективность функционирования деятельности личности.

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 об 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. Требуется заполнить табл. 21. Определив Вашу роль в команде, охарактеризуйте черты работников, свойственные конкретной командной роли (табл. 21).

Таблица 21. 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			

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 [22, с. 113–118].

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. 22.

Таблица 22. Ключ к тесту Белбина

Блок №	Координатор	Генератор идей	Контролер	Шлифовальщик	Энтузиаст	Искатель выгоды	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.

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 обрабатывание 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. Необходимо провести анализ конфликтной ситуации с позиции практического применения различных аспектов мотивации и стимулирования труда. Требуется заполнить табл. 23.

Таблица 23. 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

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

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 броси-

ли 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.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Требуется уточнить Вашу коммуникабельность, используя тест, приведенный в прил. АА. Предложить направления совершенствования личности.

Задание 2. Требуется уточнить – можете ли Вы быть руководителем, используя тест, приведенный в прил. АВ. Предложить направления совершенствования личности.

Задание 3. Необходимо уточнить, насколько важен для студентов студенческой группы комфортный психологический климат в коллективе, используя тест «Привлекательность группы», приведенный в прил. АС. Требуется предложить социально-психологические методы мотивации, направленные на улучшение психологического климата в студенческой группе.

Задание 4. Требуется разработать анкету, позволяющую оценить степень удовлетворенности персонала: отношениями с коллективом, руководством, организацией, работой, условиями труда, лидерством, коммуникациями, статусом, оплатой труда и социальными программами, производством и качеством продукции, а также определить склонность персонала к инновационной деятельности. При разработке своей анкеты целесообразно использовать образец анкеты, приведенный в прил. АД.

Задание 5. Изучить систему мотивации персонала, разработанную К. Б. Герасимовым (прил. АЕ), и предложить мероприятия для ее совершенствования.

Задание 6. Изучить систему развития инновационной деятельности, предложенную К. Б. Герасимовым (прил. АФ), и разработать систему материального и нематериального стимулирования, позволяющую развивать инновации на предприятии.

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. 24.

Таблица 24. 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							

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 больших, амбициозных целей.

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 уровня – максимальная концентрация соответствующих материальных и нематериальных ресурсов;
2. Приоритет 2 уровня – достаточный минимум;
3. Приоритет 3 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 длительным 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 перспек-

тиве. (Можно использовать условный вид деятельности. Например, 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 организации. Подобная ситуация оказывает негативное воздействие на мотивацию сотрудников организации. В этой связи, для эффективной работы и своевременного выполнения поставленных задач сотрудники организации 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, используя тест прил. АГ:

1. *Разнообразиие 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 М – мотивационный потенциал;

Р – разнообразие работы;

Ц – целостность;

Зн – значимость работы;

С – самостоятельность;

О – 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. 25).

Таблица 25. **Виды «самотивации»**

№ п. п.	Вид	Сущность	Пример
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
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

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Оцените собственные мотивационные тенденции, используя 17 фраз, приведенных в прил. АН. Необходимо выбрать, проведя парное сравнение, три высказывания, получившие наибольшее количество баллов. Это будут доминирующие тенденции. Следует подумать над полученными результатами и разработать направления совершенствования личности.

Задание 2. Оцените удовлетворенность работой, используя тест прил. АI. Сделайте выводы.

Задание 3. Оцените свои мотивы достижений, используя тест прил. АJ. Сделайте выводы.

Задание 4. Требуется измерить свой уровень мотивации достижения с помощью шкалы – небольшого теста-опросника, приведенного в прил. АК. Предложить направления совершенствования личности.

Задание 5. Используя результаты тестов заданий 1–3, а также личного анализа, определите свой доминирующий уровень потребности. Сделайте выводы.

То же самое проделайте по отношению к интересующему Вас лицу:

5. Потребность в реализации своих возможностей.
4. Потребность в уважении со стороны других.
3. Потребности в принадлежности к социальной группе.
2. Потребности в безопасности.
1. Физиологические потребности.

Задание 6. Оцените свою занятость, используя тест прил. АL. Сделайте выводы.

Задание 7. Используя результаты тестов выше изложенных заданий необходимо сделать вывод о своих мотивах поведения и ответить на следующие вопросы:

1. Чего Вы хотите? Каковы Ваши побудительные тенденции?
2. Какой мотив характерен для Вашего поведения: мотив достижения или избегания?
3. На каком уровне потребностей Вы находитесь?
4. Какова причина Вашей неудовлетворенности работой (если таковая имеется)?
5. На каком месте шкалы Вы находитесь по степени деловитости (занятости)? (рис. 7).

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. 26.

Задание 2. Пройти тест «что Вам мешает успешно мотивировать подчиненных?». Выявить основные ошибки в структуре мотивационного ядра персонала условной организации (в качестве условной организации может выступать УО БГСХА).

Задание 3. Составить план мероприятий для условной организации по формированию и поддержанию эффективного функционирования мотивационного ядра персонала. Заполнить табл. 29.

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. 7 показана схема формирования мотивационного ядра персонала.

Данная 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.

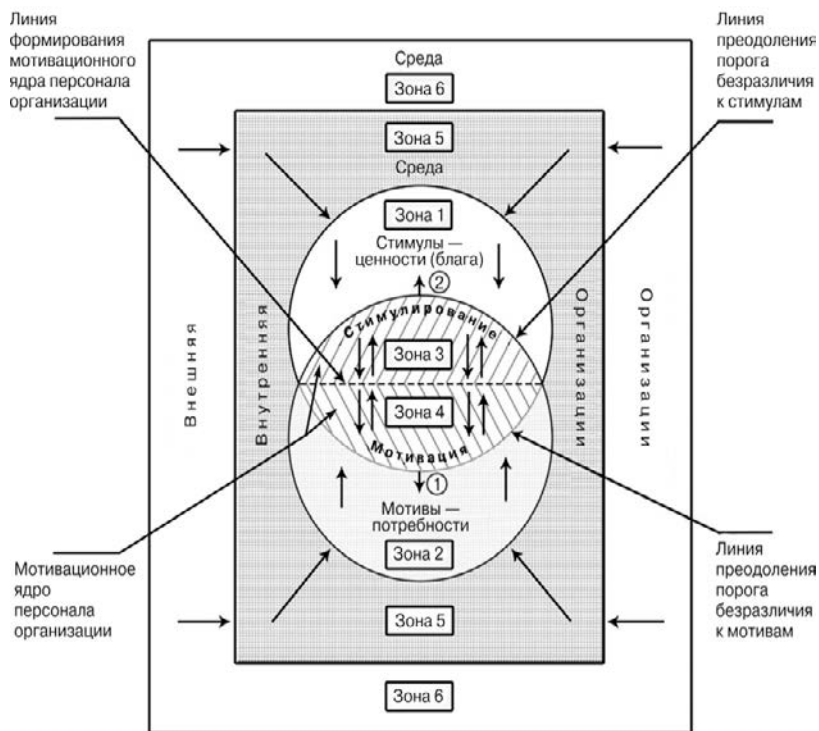


Рис. 7. Схема формирования мотивационного ядра персонала

Согласно табл. 26 необходимо охарактеризовать формирование мотивационного ядра персонала условной организации.

Таблица 26. **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						

На мотивацию работников, на их желание работать с высокой отдачей влияет и степень возложенной на них ответственности и самостоятельности, которая позволяет исполнителю самому принимать решения и в определенных пределах контролировать промежуточные результаты работы. Высокий уровень взаимопонимания с непосредственным руководителем, доверие к нему, стремление сотрудничать с ним в значительной степени определяют степень удовлетворенности работников выполняемой работой, их отношение к организации и готовность работать с полной отдачей сил для достижения поставленных целей.

Требуется ответить на вопросы «*что вам мешает успешно мотивировать подчиненных?*» [17, с. 81–83], чтобы увидеть, как отдельные ошибки, свойственные Вашему стилю управления (например, старосты студенческой группы), отражаются на мотивации подчиненных (студентов группы).

Используя предлагаемую ниже шкалу, требуется оценить, насколько часто встречается у Вас каждая из перечисленных в данном тесте ошибок. Для этого следует обвести кружком соответствующую цифру оценочной шкалы (табл. 27). Оценить следует частоту каждой из перечисленных ошибок в работе с подчиненными: 5 – практически всегда; 4 – довольно часто; 3 – время от времени; 2 – довольно редко; 1 – практически никогда.

Таблица 27. Тест «что Вам мешает успешно мотивировать подчиненных?»

Ошибки в работе с подчиненными	Оценка
1. Игнорирование интересов и склонностей подчиненных при распределении работы	1 2 3 4 5
2. Излишнее давление, неоправданно авторитарный подход	1 2 3 4 5
3. Неумение обеспечить должный уровень информированности подчиненных по ключевым вопросам	1 2 3 4 5
4. Расхождение между требованиями к работе и рабочему поведению подчиненных и личным примером со стороны руководителя	1 2 3 4 5
5. Невнимание к личным проблемам подчиненных	1 2 3 4 5
6. Отсутствие внимания к обучению и развитию подчиненных	1 2 3 4 5
7. Попустительство, недостаточная требовательность к подчиненным	1 2 3 4 5
8. Непоследовательность, частая смена требований к исполнителю	1 2 3 4 5
9. Неумение выполнять данные подчиненным обещания, держать слово	1 2 3 4 5
10. Излишне формальные отношения с подчиненными	1 2 3 4 5
11. Игнорирование инициатив и предложений со стороны подчиненных, направленных на улучшение работы	1 2 3 4 5
12. Подчиненные не привлекаются к подготовке решений по вопросам, которые находятся в пределах их компетенции, и решений, которые им предстоит реализовать впоследствии	1 2 3 4 5
13. Неумение установить четкие требования к работе подчиненных	1 2 3 4 5
14. Грубость и нетактичность по отношению к подчиненным	1 2 3 4 5
15. Некоммуникабельность	1 2 3 4 5
16. Неумение использовать сильные стороны подчиненных для достижения намеченных целей	1 2 3 4 5
17. Слишком жесткий, излишне мелочный контроль за работой подчиненных или, наоборот, ослабленный контроль за работой, за результатами их труда	1 2 3 4 5
18. Неумение правильно распределять работу среди подчиненных	1 2 3 4 5
19. Излишняя эмоциональность, несдержанность в конфликтных ситуациях	1 2 3 4 5
20. Конфликтность, склонность к эмоциональным реакциям на действия и поведение подчиненных	1 2 3 4 5
21. Недостаточно усилий направляется на поддержание высокого уровня мотивации подчиненных в наилучшем выполнении порученной работы	1 2 3 4 5
22. Нежелание делегировать полномочия, делиться ими с подчиненными	1 2 3 4 5
23. Постановка нечетких, неконкретных целей в работе	1 2 3 4 5
24. Несправедливость в оценке трудового вклада, результатов работы подчиненных	1 2 3 4 5
25. Неумение установить верную дистанцию в отношениях с подчиненными	1 2 3 4 5

Ключ к тесту. Для каждой из пяти предлагаемых категорий ошибок, которые могут допускаться руководителем в отношении подчиненных, подсчитайте сумму для соответствующих вопросов (табл. 28). Особое внимание в дальнейшей работе по самосовершенствованию

следует обратить на те категории ошибок, по которым Вы набрали наиболее высокую сумму баллов.

Таблица 28. Категории ошибок и их интерпретация

Категория ошибок	Недостаточное использование потенциала подчиненных	Неправильный стиль управления	Ошибки, связанные с организацией работы	Нарушение этических норм и требований	Ошибки в сфере межличностных отношений
Номера вопросов	1, 6, 11, 16, 21	2, 7, 12, 17, 22	3, 8, 13, 18, 23	4, 9, 14, 19, 24	5, 10, 15, 20, 25
Сумма баллов					

Согласно табл. 29. необходимо разработать план мероприятий для условной организации по формированию и поддержанию эффективно функционирующего мотивационного ядра персонала, обратив внимание на категории ошибок, которые имеют наиболее высокую сумму баллов.

Таблица 29. Форма для записи мероприятий

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

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Требуется дать оценку мотивации личности, используя тест, приведенный в прил. АQ. Необходимо оценить силу мотивов, дать оценку общего уровня мотивации к работе, оценить признаки трудолюбия, специалиста с ключевым мотивом «Творчество», «Работа», «Власть», «Деньги», «Коллектив». Для каждой категории специалистов изучить методы мотивации к работе, особенности оценки стоимости их труда, сильные и слабые стороны в работе и др.

Используя примеры, изложенные в прил. AR, изучить комментарии к структуре мотивации специалистов. Дать комментарии к структуре

своей мотивации, оценить ее и подобрать оптимальную структуру мотивации, используя табл. AR5–AR14. Предложить направления совершенствования.

Задание 2. Используя примеры, изложенные в прил. AR, дать оценку соответствия структуры мотивации А. В. Сидорова занимаемой должности руководителя структурного подразделения организации «Х» (табл. 30).

Таблица 30. Структура мотивации А. В. Сидорова
(руководителя подразделения)

Категория мотивов	Название мотивов и степень их проявления
Сильные мотивы	1. «Творчество» – 70 %
Средние мотивы	1. «Деньги» – 62 % 2. «Власть» – 60 % 3. «Профессия» – 52 %
Слабые мотивы	1. «Коллектив» – 32 % 2. «Работа» – 24 %

Основные направления деятельности подразделения:

- сборка персональных компьютеров, оргтехники из комплектующих частей, их ремонт и сервисное обслуживание;
- оптовые продажи ПК, оргтехники (мелкий опт, продажи из офиса);
- розничные продажи ПК и оргтехники в 2 магазинах.

Численность персонала структурного подразделения организации «Х» 20 человек. Сравнить свое решение задания с решением автора (прил. AS).

Задание 3. Используя примеры, изложенные в прил. AR, дать оценку соответствия структуры мотивации В. К. Ткача занимаемой должности руководителя структурного подразделения организации «Х» (табл. 31).

Таблица 31. Структура мотивации В. К. Ткача (руководителя подразделения)

Категория мотивов	Название мотивов и степень их проявления
Сильные мотивы	1. «Профессия» – 70 %
Средние мотивы	2. «Власть» – 54 % 3. «Творчество» – 52 % 4. «Работа» – 52 %
Слабые мотивы	5. «Коллектив» – 46 % 6. «Работа» – 16 %

Основные направления деятельности подразделения: установка банкоматов и другого банковского оборудования; ремонт и сервисное обслуживание банковского оборудования.

Подразделение имеет региональные отделения, численность персонала 47 человек. Сравнить свое решение задания с решением автора (прил. AS).

Задание 4. Используя примеры, изложенные в прил. AR, дать оценку структурам мотивации акционерам предприятия, заполнив табл. 32.

Таблица 32. Структуры мотивации акционеров организации

Измеряемые параметры	Акционеры организации «Х»				
	А	В	С	Д	Е
«Власть»	52 %	«Власть»	52 %	«Власть»	52 %
«Профессия»	58 %	«Профессия»	58 %	«Профессия»	58 %
«Творчество»	52 %	«Творчество»	52 %	«Творчество»	52 %
«Деньги»	20 %	«Деньги»	20 %	«Деньги»	20 %
«Коллектив»	62 %	«Коллектив»	62 %	«Коллектив»	62 %
«Работа»	56 %	«Работа»	56 %	«Работа»	56 %
Общий уровень мотивации	30	Общий уровень мотивации	30	Общий уровень мотивации	30
Признаки трудолюбия	30 %	Признаки трудолюбия	30 %	Признаки трудолюбия	30 %
Завышение самооценки	50 %	Завышение самооценки	50 %	Завышение самооценки	50 %

Требуется ответить на следующие вопросы:

1. Кто из акционеров по структуре мотивации больше подходит на должность первого руководителя предприятия?

2. Кто из акционеров острее всего конкурирует между собой за лидерство?

Сравнить свое решение задания с решением автора (прил. AS).

Задание 5. Вам представлены структуры мотивации пяти сотрудников отдела, который занимается оказанием консалтинговых услуг по разработке систем менеджмента качества (табл. 33).

Необходимо дать им оценку и ответить на следующие вопросы:

1. Кто занимает должность начальника отдела?

2. Какие два сотрудника занимают должности специалистов?

3. Кто занимает должность помощника специалиста?

4. Кто из сотрудников отдела явно выпадает из команды?

Таблица 33. Структуры мотивации сотрудников организации

Измеряемые параметры	Сотрудники				
	1	2	3	4	5
«Власть»	64 %	54 %	42 %	46 %	18 %
«Профессия»	72 %	76 %	76 %	58 %	70 %
«Творчество»	62 %	60 %	76 %	54 %	40 %
«Деньги»	20 %	18 %	18 %	68 %	26 %
«Коллектив»	34 %	58 %	34 %	36 %	58 %
«Работа»	48 %	34 %	54 %	38 %	88 %
Общий уровень мотивации	50	48	56	30	66
Признаки трудоголика	50 %	60 %	60 %	30 %	70 %
Завышение самооценки	40 %	30 %	10 %	20 %	0 %

Сравнить свое решение задания с решением автора (прил. АS).

Задание 6. Используя информацию организации, в которой проходили практику, требуется произвести расчет социально-экономической эффективности мотивационного ядра персонала данной организации по формуле, предложенной И. Д. Ладановым:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{об} + \mathcal{E}_{тр} + \mathcal{E}_c + \mathcal{E}_p + \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_в + \mathcal{E}_{кв} + \mathcal{E}_{тк} + \mathcal{E}_{рац} + \mathcal{E}_{зп} + \mathcal{E}_{кач} + \mathcal{E}_{дц} + \mathcal{E}_{си} + \mathcal{E}_{ут} + \mathcal{E}_{рп},$$

где \mathcal{E} – социально-экономическая эффективность мотивационного ядра персонала;

$\mathcal{E}_{об}$ – рост объема производства;

$\mathcal{E}_{тр}$ – рост производительности труда;

\mathcal{E}_c – снижение трудоемкости работ;

\mathcal{E}_p – сокращение численности работающих;

\mathcal{E}_m – экономия сырья, топлива, энергии;

$\mathcal{E}_в$ – сокращение потерь рабочего времени;

$\mathcal{E}_{кв}$ – повышение квалификации персонала;

$\mathcal{E}_{тк}$ – сокращение текучести персонала;

$\mathcal{E}_{рац}$ – экономический эффект от рационализаторства и изобретательства;

$\mathcal{E}_{зп}$ – экономия заработной платы;

$\mathcal{E}_{кач}$ – повышение удельного веса продукции высшей категории качества;

$\mathcal{E}_{дц}$ – достижение целей организации;

$\mathcal{E}_{си}$ – снижение издержек;

$\mathcal{E}_{ут}$ – удовлетворенность трудом;

$\mathcal{E}_{рп}$ – увеличение объема реализации продукции [15].

Расчет роста объема производства выполняется по формуле:

$$\mathcal{E}_{об} = \frac{V_2}{V_1},$$

где V_2 – объем производства в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

V_1 – объем производства в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Рост производительности труда определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{тр} = \frac{\Pi_2}{\Pi_1},$$

где Π_1 – производительность труда в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

Π_2 – производительность труда в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Снижение трудоемкости работ рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \frac{T_1}{T_2},$$

где T_1 – трудоемкость работ в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

T_2 – трудоемкость работ в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Расчет сокращения численности работающих производится по формуле:

$$\mathcal{E}_н = \frac{P_1}{P_2},$$

где P_1 – численность работающих в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

P_2 – численность работающих в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Экономия сырья, топлива, энергии определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_н = \frac{З_1}{З_2},$$

где Z_1 – затраты сырья, топлива, энергии в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

Z_2 – затраты сырья, топлива, энергии в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Сокращение потерь рабочего времени рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_в = \frac{B_1}{B_2},$$

где B_1 – потери рабочего времени в отчетном периоде (после внедрения мотивационных мероприятий);

B_2 – потери рабочего времени в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Расчет повышения квалификации персонала проводится по формуле

$$\mathcal{E}_{кв} = \frac{H_2}{H_1},$$

где H_1 – количество человек, повысивших квалификацию за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

H_2 – количество человек, повысивших квалификацию за базисный период (до внедрения мероприятий).

Сокращение текучести персонала определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{тк} = \frac{K_1}{K_2},$$

где K_1 – текучесть персонала за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

K_2 – текучесть персонала за базисный период (до внедрения мероприятий).

Экономический эффект от рационализаторства и изобретательства рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{рац} = \frac{I_2}{I_1},$$

где I_1 – количество изобретений и рационализаторских предложений за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

I_2 – количество изобретений и рационализаторских предложений за базисный период (до внедрения мероприятий).

Расчет экономии заработной платы проводится по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{зн}} = \frac{\Phi_1}{\Phi_2},$$

где Φ_1 – фонд заработной платы за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

Φ_2 – фонд заработной платы за базисный период (до внедрения мероприятий).

Повышение удельного веса продукции высшей категории качества определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{кач}} = \frac{Y_2}{Y_1},$$

где Y_1 – удельный вес продукции высшей категории качества за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

Y_2 – удельный вес продукции высшей категории качества за базисный период (до внедрения мероприятий).

Достижение целей организации определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{ц}} = \frac{Ц_2}{Ц_1},$$

где $Ц_1$ – достижение целей организации за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

$Ц_2$ – достижение целей организации за базисный период (до внедрения мероприятий).

Расчет снижения издержек выполняется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{сн}} = \frac{Из_1}{Из_2},$$

где $Из_1$ – издержки за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

$Из_2$ – издержки за базисный период (до внедрения мероприятий).

Удовлетворенность трудом определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{ут}} = \frac{Y_{T_2}}{Y_{T_1}},$$

где Y_{T_1} – удовлетворенность трудом за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

$У_{т2}$ – удовлетворенность трудом за базисный период (до внедрения мероприятий).

Увеличение объема реализации продукции рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = \frac{O_2}{O_1},$$

где O_1 – объем реализации продукции за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

O_2 – объем реализации продукции за базисный период (до внедрения мероприятий).

Требуется рассмотреть показатели в динамике за несколько лет, увидеть проблемы организации и разработать мероприятия по их решению.

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. 34.

Задание 4. Провести анализ предложенных ситуаций, обозначив основные стадии стимулирования трудовой деятельности. Заполнить табл. 35.

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. 34.

Охарактеризовать основные стадии процесса внешней мотивации трудовой деятельности, используя табл. 35.

Таблица 34. **Рабочая таблица процесса создания внешней мотивации**

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

Таблица 35. **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 выполняемости поставленной цели. Например: цель 1 – повышение качества работ; цель 2 – снижение процента производственного брака на 5 %.

2. *Определение управленческой цели.* Вторым этапом предполагается 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 важна 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.* Основным путем 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.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. С целью развития способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевремен-

ной мотивации сотрудников и повышения эффективности их работы необходимо:

- проанализировать любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на предприятии,
- обосновать причины и источники их возникновения (явные и неявные),
- предложить способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для предприятия.

Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации требуется провести по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел – победитель соревнования прошлого года среди подразделений организации в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса директора организации происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах исследовательской работы на стороне.
8. На директора организации постоянно поступают анонимки в адрес вышестоящего руководства.
9. Работники данной организации противятся слиянию с другой крупной организацией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания [27, с. 48].

Схема мотивационного процесса.

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

2. Определение проблемы:

- формулирование проблемы;
- причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации

4. Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности – стимулы»;
- стратегия, способ мотивации,

5. Осуществление мотивации:

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

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Задание 2. Агроусадьба имеет 10 номеров на 26 гостей. Вместе с хозяйкой усадьбы в ней работает 4 человека. Несколько лет назад о данной агроусадьбе не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что эта агроусадьба является одной из лучших в своем классе.

Несмотря на то, что цены в агроусадьбе несколько выше, в ней всегда много гостей. В среднем агроусадьба заполнена круглый год на 80 % – это хороший показатель для агротуризма. В работе хозяйка агроусадьбы руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность работников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления об агроусадьбе в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания. Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

- постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений;
- предложите систему стимулирования посетителей агроусады к заполнению вопросника;
- предложите, как повысить заинтересованность работников агроусады в повышении качества обслуживания?

Задание 3. Вы – менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед Вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую. При выполнении данной работы рекомендуется обращать внимание на применение принципов повышения мотивации работников (прил. АТ) и средств воздействия на мотивацию работников (прил. АУ).

Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов Вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

Для выполнения задания требуется ответить на следующие вопросы:

1. Каким образом, на Ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов? Уточните показатели, методы оценки, ее периодичность.
2. Как Вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную Вами для отдела обслуживания клиентов?

Задание 4. Организация имеет достаточно устойчивый коллектив сотрудников, все работают в организации не менее трех лет. В организации проводятся корпоративные мероприятия (выезды на природу, тренинги «сплочения», совместные празднования дней рождения сотрудников). На общих собраниях руководители, рассказывая об успешных проектах, подчеркивают заслуги сотрудников.

Начальство 4 месяца назад приняло решение о повышении зарплаты и создании системы ежемесячной оценки по результатам работы сотрудников отделов продаж и маркетинга.

Персоналу отдела маркетинга оклад был повышен в два раза и привязан к определенным результатам, которых нужно достичь за месяц (например, количество упоминаний в прессе, посетителей на сайте, проведенных по плану маркетинговых мероприятий и т. д.). Ежемесячный план составляется руководителем совместно с каждым сотрудником. Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате. Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс процент за продажу в соотношении примерно 25 % (оклад) к 75 %. Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по отрасли). Составленный план и требуемые результаты были согласованы с каждым сотрудником индивидуально. План основывается на показателях работы самого успешного менеджера.

Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20 % сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились выполнением 50–70 % плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу «сколько получится». Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный, кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют.

На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: «Нам нужна свобода, а Вы нас загоняете в жесткие рамки».

Для выполнения задания необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Почему организация не достигла желаемого результата от внедрения новой системы мотивации? Надо ли что-то менять?

2. Что Вы изменили бы в предложенной системе материального стимулирования? Как провели бы ее внедрение?

3. Нужны ли дополнительные методы мотивации для сотрудников данной организации? Если «да», то какие?

Задание 5. Для анализа системы мотивации работников на предприятии (объекте производственной практики) проанализируйте правильность утверждений (табл. 36).

Таблица 36. **Мотивация труда**

Утверждение	Ответ (да/нет)
1. Работников можно всегда мотивировать деньгами	
2. Чем больше поощрение, тем выше усилия работников	
3. Обучение положительно влияет на мотивацию работников	
4. Хорошая, четкая организация труда персонала обеспечивает высокий уровень трудовой мотивации	
5. Решение социально-бытовых проблем работников положительно отражается на их рабочих показателях	
6. Информирование работников о положении дел в организации положительно отражается на уровне их трудовой мотивации	
7. Жесткая система контроля за работой персонала мотивирует работников к достижению высоких профессиональных показателей	
8. Готовность руководителей делегировать подчиненным больше ответственности (полномочий) усиливает трудовую мотивацию исполнителей	
9. Внимание руководства к проблемам подчиненных является основным условием воздействия на трудовую мотивацию персонала	
10. Поддерживать высокий уровень мотивации персонала можно лишь тогда, когда руководитель правильно дозирует поощрения и наказания, обращая внимание, чтобы доля поощрений не превышала доли наказаний	

Проверьте правильность своих ответов, используя ключ прил. АУ.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте определение понятиям: мотивация, потребность, мотив, стимул, стимулирование.
2. Какие факторы мотивации Вы знаете?
3. Назовите основные функции мотивации?
4. Какие виды мотивации в зависимости от целей субъекта Вы можете назвать?
5. Перечислите основные принципы трудовой мотивации.
6. Назовите структурные элементы модели процесса мотивации.
7. Какие этапы эволюции теории мотивации Вы знаете?
8. Назовите уровни потребностей согласно иерархии А. Маслоу.
9. В чем заключается сущность стимулирования трудовой деятельности персонала организации?
10. Опишите связь системы мотивации и стимулирования труда.
11. Какие функции стимулирования трудовой деятельности Вы знаете?
12. В чем сущность нравственной функции стимулирования труда?

13. Какие принципы стимулирования трудовой деятельности Вы знаете?
14. Какие требования к организации эффективной системы стимулирования трудовой деятельности Вы можете назвать?
15. Что такое мотивационный потенциал работы?
16. Дайте определение понятия «стимул». Чем стимул отличается от мотива? Какие виды стимулов Вам известны?
17. Какие группы стимулов Вы знаете?
18. Охарактеризуйте группы материальных и нематериальных стимулов. Приведите примеры.
19. Какие программы участия в стимулах Вы знаете?
20. Какие условия нужно соблюдать для эффективного применения негативных стимулов?
21. Какие группы стимулов по направленности выделяют? Охарактеризуйте эти группы.
22. В каких ситуациях актуально применение индивидуальных премий и надбавок?
23. Почему одни и те же стимулы оказывают разное влияние на отношение к труду и трудовое поведение различных работников?
24. Аргументируйте следующее утверждение: «мотивация и стимулирование – не одно и то же».
25. Каково место потребностей, интересов и ценностей в процессе мотивации?
26. Что такое «система трудовой мотивации»? Каковы ее основные черты? Из каких подсистем она состоит?
27. Почему принуждение к труду неэффективно? Приведите аргументы.
28. Назовите общие черты и различия содержательных теорий мотивации. В чем их ограниченность?
29. Оцените значение процессуальных теорий мотивации для управленческой практики. Какие процессуальные теории мотивации можно назвать самыми востребованными и почему?
30. Как соотносится система мотивации и стимулирования персонала организации и система управления персоналом организации?
31. В чем отличия материального и нематериального стимулирования?
32. В чем специфика денежного и неденежного стимулирования?
33. Какие формы стимулирования труда Вы знаете?
34. В чем сущность опережающих и подкрепляющих форм стимулирования труда?

35. Назовите достоинства и недостатки индивидуальных и коллективных форм стимулирования труда.
36. Приведите примеры применения на практике общих и целевых форм стимулирования трудовой деятельности.
37. В чем сущность пропорциональных, прогрессивных и регрессивных форм стимулирования труда?
38. Какие отличия в применении жестких и либеральных форм стимулирования труда Вы можете назвать?
39. Что понимается под актуальными и перспективными формами стимулирования труда?
40. Каковы особенности стимулирующего воздействия основных элементов системы материального стимулирования?
41. В чем особенности стимулирующего воздействия методов морального стимулирования?
42. Какие формы организационного стимулирования Вы знаете? В чем особенности их использования?
43. Выскажите свою точку зрения на возможности практического использования методов стимулирования свободным временем в отечественных организациях?
44. Что понимается под мотивацией и стимулированием труда с позиции физиологии?
45. Какие функции выполняют эмоции?
46. Назовите основные виды эмоций и охарактеризуйте их.
47. Что понимается под мотивацией и стимулированием труда с позиции психологии?
48. Какие мотивационные состояния человека, определяющие линию его поведения, Вы знаете?
49. На каких свойствах личности базируются современные классификации темперамента?
50. Назовите типы темперамента согласно И. П. Павлову. Охарактеризуйте их.
51. Какие рекомендации Вы можете предложить для повышения эффективности мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников с различными типами темперамента?
52. Что понимается под мотивацией и стимулированием труда с позиции социологии?
53. Что понимается под личностью с позиции социологии?
54. Какие типы личности Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.

55. Какие виды социального поведения Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.

56. Что такое социальные и производственные роли?

57. Какими производственными ролями должен быть представлен эффективный трудовой коллектив?

58. Какие факторы внутренней среды организации следует учитывать при формировании системы мотивации и стимулирования персонала организации?

59. Каковы основные задачи системы мотивации и стимулирования персонала организации?

60. Понятие политики мотивации и стимулирования персонала организации.

61. Какие психологические методы исследования трудовой мотивации Вам известны? Каковы их особенности и сфера применения?

62. В чем причины ограниченности применения прямых вопросов при изучении трудовой мотивации?

63. Раскройте особенности влияния корпоративной культуры организации на формирование трудовой мотивации.

64. В чем заключаются возможности линейного руководителя в формировании мотивации подчиненных? Каковы угрозы демотивации, связанные с деятельностью руководителя?

65. Опишите основные методы обогащения содержания труда работников и развития внутренней мотивации. Каковы проблемы в использовании этих методов?

66. Как использовать развитие персонала для повышения трудовой мотивации сотрудников? Каковы основные проблемы в данной сфере?

67. Как связаны между собой социальная и экономическая эффективность системы мотивации и стимулирования персонала?

68. Раскройте значение показателя «удовлетворенность работой» как основного показателя оценки социальной эффективности системы мотивации и стимулирования труда.

69. Какие методы используются для измерения удовлетворенности работой?

70. Назовите сущность и этапы жизненного цикла организации.

71. Какие приоритеты мотивации и стимулирования труда сотрудников на различных этапах жизненного цикла организации Вы можете назвать?

72. Раскройте сущность мотивационного ядра персонала организации.

73. Какие признаки мотивационного ядра персонала организации Вы знаете?

74. Назовите факторы, оказывающие наибольшее влияние на формирование мотивационного ядра персонала организации.

75. Какие направления управления мотивационным ядром персонала организации Вы можете назвать?

76. Что такое направленность мотивационного ядра персонала организации?

77. Как обеспечить эффективность функционирования мотивационного ядра персонала организации?

78. Перечислите основные показатели, анализ которых дает основания делать выводы относительно экономической эффективности системы мотивации и стимулирования персонала организации.

79. В чем заключается сущность метода анализа динамических рядов при оценке экономической эффективности системы мотивации и стимулирования персонала?

80. Назовите структурные элементы механизма управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

81. Назовите этапы формирования внешней мотивации.

82. Назовите этапы формирования внутренней мотивации.

83. Приведите примеры внутренней и внешней мотивации.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Мотивация трудовых процессов [8, с. 165]

Самым мощным фактором мотивации трудовых процессов являются, как доказали Вернер Зигерт и Лючия Ланг, приемы организации труда в рабочей группе с учетом особенностей отношения каждого работника ко всем деталям трудовой активности:

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь, это относится к тому, кто требует действия от других.

2. Большинство людей испытывает радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами, поставщиками, пациентами). Люди хотят, чтобы их деятельность была полезной.

3. Каждый работник на своем рабочем месте хочет доказать свою значимость. Он также хочет, чтобы в тех вопросах, в которых он компетентен, решения принимались с его участием.

4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в деле, доказать, что он может сделать.

5. Почти каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою деятельность. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций. Он рассчитывает на то, что его инициатива всегда будет понята.

6. Каждый работник склонен ощущать свою значимость.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализация цели. В достижение сознательно поставленной цели работник вкладывает всю свою энергию.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий человек рассчитывает на признание и поощрение: материальное и моральное.

9. По тому, как сотрудники получают информацию, они оценивают свою значимость в мнении руководства. Если доступ к информации затруднен, если информацию они получают с запозданием, у работников порождается чувство приниженности.

10. Работники переживают негативные чувства, когда изменения в их работе (даже если они позитивные) принимаются без их ведома.

11. Каждый работник хочет знать, как оценивается его работа, его рвение к работе. Он также хочет знать критерии оценки. Без этого работнику очень трудно вести соответствующие и своевременные коррективы.

12. Для всех людей контроль со стороны неприятен. Очень важен самоконтроль. От того, как организован контроль, зависит многое.

13. Большинство людей стремится приобретать новые знания. Повышенные требования, дающие шанс на дальнейшее развитие, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

14. Сотрудники, если их инициатива наказывается, остро переживают это. Причиной инициативы часто бывает не погоня за вознаграждением, а стремление к самовыражению.

15. Если работник свободен при выборе действий, он работает с полной отдачей.

Мотивация деятельности [22, с. 69]

Из приведенных ниже утверждений необходимо зачеркнуть неправильные.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Все потребности человека находят осознанное устранение.
10. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
11. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
12. Не все цели обладают мотивационной силой.
13. Мотивирование составляет основу управления организацией.
14. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
15. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

**Мотивационный профиль «Словарь»
(методика И. Г. Кокурина) [22, с. 126–134]**

Предлагаемый Вам опросник включает набор определений трёх слов: *деньги, коллектив, труд*. Определения этих слов получены с помощью опроса большого количества людей разных профессий, разного пола и возраста. Эти слова определялись ими с точки зрения житейской истины, взятые со стороны здравого смысла, приобретаемого словом в процессе жизни, в её буднях.

Требуется выбрать те определения, которые, с Вашей личной точки зрения, соответствуют тому смыслу, с которым Вам приходится чаще всего сталкиваться в жизни.

В опроснике определения составлены в пары так, что из двух определений Вам нужно выбрать только одно. Свой выбор Вы должны зафиксировать на специальном бланке, где под каждым словом («деньги», «коллектив», «труд») дан столбик из двух рядов: левого и правого ряда:

1) если Вы в большей мере согласны с определением в левой части опросника, то на бланке ответа в левую рамку ставите знак «+» (правую рамку оставляете пустой);

2) если Вы в большей мере согласны с определением в правой части опросника, то знак «+» необходимо ставить в правую рамку.

Ваши ответы будут ценными только в том случае, если Вы будете отвечать самостоятельно, если Ваши ответы будут отражать Ваше собственное мнение.

Вопросы приведены в табл. С1.

Таблица С1. Опросник Мотивационный профиль «Словарь»

<i>ДЕНЬГИ – это...</i>	
1	2
1. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	1. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность
2. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	2. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
3. То, что позволяет быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	3. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
4. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	4. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
5. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	5. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
6. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	6. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу
7. То, что помогает быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	7. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
8. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	8. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность
9. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	9. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
10. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	10. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
11. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	11. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу

1	2
12. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	12. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
13. То, что помогает быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	13. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность
14. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	14. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
15. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	15. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
16. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	16. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу
17. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	17. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
18. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	18. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
19. То, что помогает быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	19. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу
20. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	20. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
21. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	21. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
22. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	22. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность
23. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	23. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
24. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	24. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть

Продолжение табл. С1

1	2
25. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	25. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
26. То, что помогает быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	26. Плата за труд, которой делишься с близкими тебе людьми
27. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	27. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
28. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	28. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
29. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	29. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность
30. То, что помогает быть в своих профессиональных увлечениях независимым от материальных нужд	30. То, что помогает чувствовать себя в жизни уверенно, спокойно, зная, что ты живёшь не хуже других
31. Возможность принести радость, выручить, принести пользу другому человеку	31. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу
32. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	32. То, что даёт возможность в работе любить саму работу, то, о чём вспоминаешь, когда их нет, и забываешь, когда они есть
33. Возможность жить на уровне современных требований технического и культурного прогресса	33. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
34. Хороший стимул в работе, пробуждающий смекалку и сообразительность, мобилизующий человека на выполнение больших и сложных задач	34. Возможность приобретать вещи, способные украсить и облегчить нашу жизнь, то, что может превратить наши желания в действительность
35. Средство, дающее человеку возможность удовлетворять свои интересы и увлечения помимо профессиональных	35. Средство, помогающее развитию способностей человека, полезных обществу
36. Средство, помогающее людям обмениваться продуктами своего труда, стимул в развитии материальной культуры нашего общества	36. Возможность чаще встречаться с друзьями и близкими, которые тебя всегда поймут и примут всей душой
КОЛЛЕКТИВ – это...	
1. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	1. Организация, заботящаяся о быте, здоровье и условиях труда работающих в ней людей

Продолжение табл. С1

1	2
2. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	2. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
3. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	3. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
4. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	4. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
5. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	5. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил
6. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	6. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
7. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	7. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
8. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	8. Организация, заботящаяся о быте, отдыхе, здоровье и условиях труда работающих в ней людей
9. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	9. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
10. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	10. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил
11. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	11. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
12. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	12. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил
13. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	13. Организация, заботящаяся о быте, отдыхе, здоровье и условиях труда работающих в ней людей
14. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	14. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
15. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	15. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил

1	2
16. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	16. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
17. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	17. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
18. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	18. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
19. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	19. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
20. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	20. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
21. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	21. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
22. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	22. Организация, заботящаяся о быте, отдыхе, здоровье и условиях труда работающих в ней людей
23. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	23. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
24. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	24. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
25. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	25. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил
26. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	26. Люди, чьи совместные усилия создают продукт, получить который нельзя в одиночку
27. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	27. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
28. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	28. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
29. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	29. Организация, заботящаяся о быте, отдыхе, здоровье и условиях труда работающих в ней людей

1	2
30. Слияние воли, ума, действий людей ради решения общей задачи	30. Люди, уважающие установленные нормы и правила поведения и умеющие добиваться от каждого выполнения этих правил
31. Такая группа людей, где принята бескорыстная забота о благе других	31. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
32. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	32. Люди, умеющие и любящие работать, постоянно совершенствующиеся в своей профессии
33. Люди, болеющие за успехи своей организации и умеющие защищать её авторитет	33. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
34. Люди, обладающие смелостью ставить перед собой «сверхзадачу» и достигать её, каких бы усилий это не стоило	34. Организация, заботящаяся о быте, отдыхе, здоровье и условиях труда работающих в ней людей
35. Люди, способные находить общий язык при решении проблем, затрагивающих интересы каждого	35. Группа людей, где созданы условия для развития способностей, задатков, индивидуальности каждого
36. Люди, объединённые чувством ответственности за результаты совместной работы	36. Взаимоотношения людей, помогающие им преодолевать производственные и домашние невзгоды
<i>ТРУД – это...</i>	
1. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	1. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
2. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	2. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
3. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	3. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы
4. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	4. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
5. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	5. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
6. Умение вкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	6. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь

1	2
7. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	7. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
8. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	8. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
9. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	9. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
10. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	10. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
11. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	11. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
12. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	12. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
13. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	13. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
14. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	14. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
15. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	15. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
16. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	16. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
17. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	17. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
18. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	18. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы
19. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	19. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь

1	2
20. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	20. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы
21. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	21. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
22. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	22. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
23. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	23. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
24. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	24. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает если не можешь её сделать так, как хотелось бы
25. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	25. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
26. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	26. Добросовестно выполненная работа, за которую человека уважают и ценят в коллективе
27. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	27. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает если не можешь её сделать так, как хотелось бы
28. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	28. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
29. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	29. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
30. Разные задачи, успех в решении которых зависит от желания найти истину	30. Работа, успех которой зависит от тех, кто её оценивает
31. Взаимные усилия людей, рождающие особую активность, энергию у каждого члена коллектива	31. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
32. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	32. Наша повседневная жизнь, работа, которая радует, если она ладится, и огорчает, если не можешь её сделать так, как хотелось бы

1	2
33. Активность, результаты которой определяются наличием достойных соперников	33. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности
34. Умение выкладываться на работе так, чтобы получить максимально возможный и желаемый для себя результат	34. Наша энергия, усилия, здоровье, которое мы тратим на работе и лишь частично восполняем с помощью питания, сна, отдыха
35. Один из способов получения от общества средств для жизни, условие удовлетворения разнообразных потребностей человека	35. Способ доказать самому себе, на что ты способен, чего стоишь
36. Целенаправленная деятельность человека, создающего то, в чём нуждается кто-то ещё	36. Совместная работа, которая нравится, если люди стремятся помочь друг другу и огорчает, если между ними нет согласия и доброжелательности

Ключ для обработки опросника «Словарь» (табл. С2).

Таблица С2. Ключ для обработки опросника «Словарь»

Смыслообразующие мотивы											
преобразовательный		коммуникативный		утилитарно-прагматический		кооперативный		конкурентный		мотив достижения	
РО	ПО	РО	ПО	РО	ПО	РО	ПО	РО	ПО	РО	ПО
3	3	2	2	1	1	4	4	5	5	6	6
7	18	8	7	9	8	10	9	11	10	12	11
13	20	14	21	15	13	16	14	17	12	18	16
19	24	20	28	21	22	22	17	24	15	23	19
26	27	25	33	27	29	32	23	29	25	28	31
30	32	31	36	35	34	36	26	33	30	34	35

Примечание: РО – результирующая; ПО – процессуальная ориентация.

Интерпретация динамического аспекта мотивации приведена в табл. С3.

Таблица С3. **Интерпретация динамического аспекта мотивации (опросник «Словарь»)**

Тип мотивации	
Результирующая ориентация	Результирующая ориентация
1. Преобразовательный мотив	
Ориентация на получение результата ради самого результата	Ориентация на получение результата ради самого результата
2. Коммуникативный мотив	
Ориентация на активное взаимодействие с другими, на общение в труде, на помощь другому человеку	Ориентация на активное взаимодействие с другими, на общение в труде, на помощь другому человеку
3. Утилитарно-прагматический мотив	
Ориентация использовать свой труд для удовлетворения других потребностей, с трудом не связанных	Ориентация использовать свой труд для удовлетворения других потребностей, с трудом не связанных
4. Кооперативный мотив	
Ориентация рассматривать свой труд с точки зрения его общественной полезности, необходимости для других людей, для общества в целом	Ориентация рассматривать свой труд с точки зрения его общественной полезности, необходимости для других людей, для общества в целом
5. Конкурентный мотив	
Ориентация быть лучше других, иметь высокий престиж, авторитет	Ориентация быть лучше других, иметь высокий престиж, авторитет
6. Мотив достижения	
Ориентация на преодоление преград, стремление ставить перед собой сверхзадачи	Ориентация на преодоление преград, стремление ставить перед собой сверхзадачи

Приложение D

Тест на выявление преобладающих мотивов [24, с. 39–41]

Тест на выявление преобладающих мотивов позволяет выявить преобладающие потребности в иерархии А. Маслоу.

Необходимо обвести кружком цифру, отражающую степень Вашего согласия с утверждением (табл. D1):

Балл	Вариант ответа на утверждение
+3	совершенно согласен
+2	в основном согласен
+1	скорее согласен, чем не согласен
0	не могу сказать, согласен или нет
-1	скорее не согласен, чем согласен
-2	в основном не согласен
-3	совершенно не согласен

Таблица D1. Вопросы теста на выявление преобладающих мотивов

Утверждение	Вариант ответа
1	2
1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые (отдельные) надбавки к заработной плате	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избежать аварий и ошибок в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
3. Работникам следует напоминать, что они смогут сохранить рабочие места лишь при условии конкурентоспособности компании	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
6. Для большинства людей большое значение имеет признание их особых личных достижений в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
7. Для высоких рабочих результатов всегда важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были максимально полно задействованы в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
9. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые льготы и предлагаемые меры социальной защиты	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во внерабочее время	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
14. Гордость за свою работу действительно является важным стимулом для многих людей	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
15. Отношения в неформальных рабочих группах являются очень важными для достижения высоких рабочих результатов	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов – кто не работает, тот не ест	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
18. Работники должны иметь возможность планировать собственную деятельность и принимать самостоятельные решения	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и к организации	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Ключ к тесту на выявление преобладающих мотивов приведен в табл. D 2.

Таблица D2. Ключ к тесту на выявление преобладающих мотивов

Потребность в самоактуализации		Потребность в уважении		Потребность в принадлежности		Потребность в безопасности		Базовые потребности	
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
итого		итого		итого		итого		итого	

Требуется подсчитать сумму баллов и из строки «итого» отметить значком «x» полученный результат на соответствующей шкале (табл. D 3).

Таблица D3. Шкала потребностей в иерархии А. Маслоу

Самоактуализация	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Уважение	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Принадлежность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Безопасность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Базовые потребности	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Низкий уровень

Высокий уровень

Проанализировав полученные результаты, Вы увидите, какой удельный вес Вы приписываете каждой из потребностей в иерархии А. Маслоу.

Приложение Е

Структура мотивации (тест Герцберга) [29, с. 47–51]

Требуется оценить, насколько в указанных ниже ситуациях Вам подходит каждая из двух предложенных альтернатив. Рядом с каждой буквой, обозначающей одну из альтернатив, необходимо поставить соответствующую цифру. Варианты ответа могут быть: 5–0; 4–1; 3–2; 2–3; 1–4; 0–5.

Тест Герцберга.

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но серой и незаметной, и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но не денежным даже в перспективе. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(А) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(Б) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор – остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(В) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Д) Для любого главное – получить повышение в должности.

(А) Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.

4. Человек стоит перед выбором – получить общественное признание, выполнив работу ему неинтересную и пустую, или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Б) Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.

(Ж) Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(З) Главное для человека – коллектив, в котором он работает.

(Ж) Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом – делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.

(А) Лучший стимул в работе – хорошая оплата.

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе – продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

(А) Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.

8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(В) Для любого предпочтительна ответственная работа.

(Б) Для каждого человека в работе главное – общественное признание.

9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:

(Б) Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.

(З) Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.

10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную ему работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(Ж) Человеку предпочтительно делать содержательную работу.

(А) Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не интересную для него. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

(А) Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.

- (Е) Более ценно быть успешным в работе.
12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии Вы выберите создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:
- (З) Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.
- (В) Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.
13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:
- (В) Важнее выполнять ответственную работу.
- (Д) Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.
14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:
- (Е) Важнее всего чувство успеха в работе.
- (Б) Важнее всего общественное признание.
15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:
- (З) Поддержка коллег важнее отношений с директором.
- (Г) Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.
16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:
- (В) Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.
- (Ж) Каждому важна содержательная, интересная работа.
17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:
- (Г) Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.
- (Б) Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.
18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:
- (Д) Возможность сделать карьеру – важнейший фактор стабильности кадрового состава.
- (Е) Возможность личных достижений и самореализации – это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.
19. Что более важно для работника в процессе труда в организации – достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:
- (Е) Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.
- (Г) Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.
20. Что лучше – получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:
- (Г) Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их, благодаря повышению по службе.
- (Д) Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

21. Что более важно для работника – продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

(Ж) Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвигнуться в должности.

(Д) Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

22. Что предпочтительнее для работника – иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:

(З) Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

(А) Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

23. Что предпочтительнее – иметь высокую ответственность за порученное дело без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

(В) Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.

(Е) Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

24. Что лучше для работника: иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

(Б) Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.

(Д) Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания Ваших заслуг.

25. Что предпочтительнее – работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

(З) Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.

(Д) Каждый человек предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

26. Что лучше для работника – выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач.

(Е) Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами, решая новые, более интересные задачи.

(Ж) Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

27. Что важнее для работника – иметь успех в работе даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным:

(З) Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.

(Е) Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

Ключ к тесту Герцберга.

По окончании теста необходимо просуммировать баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами (табл. Е1).

Для наглядности результаты теста следует изобразить в виде столбиковой диаграммы.

Таблица Е1. Результаты теста Герцберга

1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера, продвижение по службе	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе

Герцберг выделил две категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации. Гигиенические факторы – это внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика организации и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Следует отметить, что эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

Под мотиваторами понимают внешние факторы удовлетворенности, которые направлены на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Необходимо распределить перечисленные мотивы по группам гигиенических (внешних) факторов и мотиваторов с обоснованием выбора:

А – финансовые мотивы (внешние) – гигиенический фактор;

Б – общественное признание (внешние) – гигиенический фактор;

В – ответственность работы (внутренние) – мотиватор;

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

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

Е – достижение личного успеха (внутренние) – мотиватор;

Ж – содержание работы (внутренние) – мотиватор;

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

Следует определить, факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для опрашиваемых более важными в трудовой деятельности.

Приложение F

**Методика диагностики мотивационного профиля личности
(методика Ш. Ричи и П. Мартина) [<https://hr-portal.ru/tool/metodika-izuchenie-motivacionno-go-profilya-lichnosti-sh-richi-i-p-martin>]**

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 другими;
 - г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.
29. Я бы проявил стремление работать там, где...
- а) работа интересная и полезная;
 - б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
 - в) меня окружали бы интересные люди;
 - 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. F1.

Таблица F1. Ключ к тесту «Изучение мотивационного профиля личности (по методике Ш. Ричи и П. Мартина)»

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 высокими 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 процессе 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 неутомимость 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 стремится 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 направлено 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 влиятельность, 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. Прием обу-

чение 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.

Таблица F2. **Индивидуальные результаты оценки
мотивационного профиля личности**

№ п. п.	Наименование	Значение	Мо-да	Меди-ана	Диапа-зон
1	Потребность в высокой заработной плате		27	19	0–96
2	Потребность в хороших условиях работы		17	17	0–83
3	Потребность в четком 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 дерзково 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).

Приложение G

Тест «Ведущие потребности» [24, с. 11–12]

Работники существенно различаются по степени влияния на их поведение той или иной группы потребностей. Профессиональная успешность в конкретной сфере деятельности тесно связана с особенностями мотивации работника.

Данный тест позволяет определить, какие потребности определяют поведение в первую очередь и, следовательно, какие мотивы для работника являются ведущими.

Ведущие потребности.

Если Вы можете ответить «да» на поставленный вопрос, необходимо поставить галочку в соответствующей клетке (табл. G1).

Таблица G1. Вопросы теста «Ведущие потребности»

Вопросы	Ответ
1. Нравятся ли Вам такие ситуации, в которых Вы лично должны находить решения возникающих проблем?	
2. Предпочитаете ли Вы задачи средней сложности, предполагающие умеренный, взвешенный риск?	
3. Нуждаетесь ли Вы в обратной связи?	
4. Тратите ли Вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	
5. Отдаете ли Вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
6. Часто ли Вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у Вас с окружающими?	
7. Считаете ли Вы, что чувства других людей очень важны?	
8. Пытаетесь ли Вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?	
9. Пытаетесь ли Вы оказывать влияние на людей и контролировать их?	
10. Стараетесь ли Вы занять позицию лидера в группе?	
11. Получаете ли Вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?	
12. Считают ли окружающие Вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	

Ключ к тесту «Ведущие потребности». Ответы «да» на вопросы 1–4 показывают, в какой степени у Вас выражена *потребность в достижении*.

Ответы «да» на вопросы 5–8 показывают, в какой степени у Вас проявляется *потребность в признании*.

Ответы «да» на вопросы 9–12 показывают, в какой степени у Вас проявляется *потребность во власти*.

Примечание. Высокий уровень потребности в достижении, в признании и во власти соотносится с основными характеристиками работы, что позволяет установить в каких сферах деятельности работник может лучше проявить себя (табл. G2).

Таблица G2. Ведущие потребности и характеристика работы

Потребность	Характеристики работы, в которой проявляется данная потребность	Предпочитаемые профессии, сферы деятельности
1	2	3
Высокая потребность в достижении	Высокая ответственность. Перспективная работа, бросающая вызов возможностям работника	Работа там, где оплата жестко увязана с достигнутым результатом или оплата на комиссионной основе, когда работник должен полагаться только на свои силы (например, страховой, рекламный, торговый агент)

1	2	3
Высокая потребность в принадлежности к группе	Необходимость высокого уровня сотрудничества среди членов группы. Основными элементами оргкультуры являются дружественная атмосфера, групповая (командная) работа	Во всех профессиональных группах, предполагающих работу в коллективе, высокий уровень сотрудничества с другими членами коллектива (например, социальные работники, спортивные команды)
Высокая потребность во власти	Четкая организационная структура, возможность проявлять власть, самостоятельность, брать на себя ответственность и оказывать влияние на других людей	Военачальники, политики, руководители разного уровня

Приложение Н

Тест для оценки мотивации достижения [24, с. 49–50]

Для выполнения теста для оценки мотивации достижения необходимо отметить галочкой особенности поведения, характерные для Вас (табл. Н1).

Таблица Н1. **Вопросы теста для оценки мотивации достижения**

Особенности поведения	Ответ
1. Активность при решении поставленных задач, как на работе, так и вне работы	
2. Готовность к риску, к таким решениям, которые хотя и могут привести к успеху, но не дают стопроцентной гарантии	
3. Проявление инициативы в решении проблем, с которыми многие из ваших коллег уже успели смириться	
4. Стремление к расширению зоны своей рабочей ответственности	
5. Умение действовать без промедления, если это диктуется интересами дела	
6. Нацеленность на разрешение возникающих проблем	
7. Склонность к выжидательной позиции, когда нет необходимости раньше времени высказывать свое мнение	
8. Ориентация на решения вышестоящего руководства, когда нет необходимости в принятии самостоятельных решений	
9. Стремление избегать ситуаций и действий, не гарантирующих успеха	
10. Повышенная осторожность при принятии решений, за которые необходимо будет нести личную ответственность	
11. Склонность не торопиться с реализацией намеченного, если существует риск ошибиться или столкнуться с неприятностями	
12. Стремление «обойти» поставленную цель или переформулировать задачу, если это позволит снизить риск неудачи	

Ключ к тесту для оценки мотивации достижения. Ответы на вопросы 1–6 говорят об уровне развития у вас потребности в достижении успеха.

Ответы на вопросы 7–12 отражают уровень развития у вас потребности в избегании неудачи.

Сопоставив сумму баллов, полученных Вами на вопросы 1–6, с суммой баллов, полученных на вопросы 7–12, Вы сможете определить, какая потребность – в достижении успеха или в избегании неудачи – преобладает у Вас.

Приложение I

Методика «Иерархия потребностей» модификация И. А. Акиндиновой (другое названия «Пирамида потребностей», Методика актуальности основных потребностей, «Парные сравнения») [3, с. 208–211; 21, с. 192–194]

Методика предназначена для выявления актуальности базовых потребностей:

- материальных,
- потребности в безопасности,
- в самовыражении (самоактуализации).

С помощью данной методики можно выявить важнейшие потребности-мотиваторы работников, знание которых позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в трудовом коллективе.

Инструкция. Необходимо сравнить 15 утверждений попарно между собою. Начинаяте сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т. д. Результаты вписывайте в колонку 1 столбца табл. II. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя Вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так делайте при каждом сравнении. Далее проделывайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравнивайте его сначала с третьим, потом с четвертым и т. д. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя всю табл. II. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...».

«Я хочу...».

1. Добиться признания и уважения
2. Иметь теплые отношения с людьми
3. Обеспечить себе будущее
4. Зарабатывать на жизнь
5. Иметь хороших собеседников
6. Упрочить свое положение
7. Развивать свои силы и способности
8. Обеспечить себе материальный комфорт
9. Повышать уровень мастерства и компетентности
10. Избегать неприятностей
11. Стремиться к новому и неизведанному
12. Обеспечить себе положение влияния
13. Покупать хорошие вещи
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи
15. Быть понятым другими.

Бланк ответов сформировать в табл. II.

Доминирующая потребность будет обозначаться высшим баллом.

Тест можно использовать для оценки мотивационного климата организации. Для этого по методике случайной выборки оцениваются отобранные совокупности (0,1–0,5 % опрашиваемых, если оценивается климат крупной организации, 3–5 %, если оценивается организация численностью до 1000 человек). Данные оценки должны помочь руководству в деятельности по управлению организацией.

Приложение J

Диагностика самооценки мотивации одобрения (Тест на искренность ответов Д. Марлоу и Д. Крауна) [21, с. 115–116]

Для оценки правдивости высказываний испытуемых в опросники могут быть включены так называемые шкалы лживости или шкалы стремления к одобрению. Например, шкала, разработанная Д. Марлоу и Д. Крауном.

Данный тест позволяет оценить Ваше желание получить одобрение окружающих в отношении своих слов и поступков. Высокая мотивация одобрения свидетельствует о высокой потребности в общении и наоборот.

Инструкция: Даны 20 утверждений. Если Вы считаете, что каждое из них верно и соответствует особенностям Вашего поведения, то напишите рядом с ним «да», если же оно неверно, то – «нет».

Тест Д. Марлоу и Д. Крауна.

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумал «вескую» причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
12. Иногда, вместо того чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.
17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с просьбой.
19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.
20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

Ключ к тесту Д. Марлоу и Д. Крауна.

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20.

По 1 баллу за ответ «нет» на вопросы: 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Сложите все полученные по двум позициям баллы. Итоговая сумма баллов является показателем «мотивации одобрения». Чем выше итоговый показатель, тем выше моти-

вазия одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека приукрасить себя, представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам (тем выше готовность человека в одобрении других, связанная с потребностью в общении). Низкие показатели могут свидетельствовать как о неприятии традиционных норм, так и о высокой требовательности к себе.

Приложение К

Рекомендации, вытекающие из теории ожиданий, для повышения мотивации работника [24, с. 55–56]

Таблица К1. Рекомендации, вытекающие из теории ожиданий

Рекомендации	Мероприятия
Прояснить ожидания работников в отношении того, что упорный труд приведет к улучшению производительности	Организовать работу так, чтобы сделать результат более достижимым
Прояснить связь значимых поощрений с результатами работы, необходимыми для получения этих поощрений	Внедрить систему оплаты по результату, оплачивая работу, достойную вознаграждения
Выявить те поощрения, которые имеют высокую позитивную валентность для работников	Внедрить дифференцированный подход к системе стимулирования, когда есть возможность выбрать такие стимулы, которые были бы более привлекательны для конкретных работников

Рекомендации для руководителей

1. *Определите поощрения, значимые для каждого подчиненного.* Руководители должны определить, какие поощрения привлекательны для их подчиненных, наблюдая их поведение в различных ситуациях и спрашивая их, какие поощрения они предпочитают.

2. *Требуемый уровень эффективности должен быть достижимым.* Если подчиненные ощущают, что им поставлены слишком сложные цели, то их мотивация будет низкой.

3. *Свяжите поощрения с результатом.* Чтобы поддерживать мотивацию, поощрения должны быть тесно увязаны с результатами работы, и получить его работник должен как можно быстрее после достижения необходимых рабочих показателей.

4. *Анализируйте, какие факторы могут снижать эффективность поощрения.* Противоречия между системой стимулирования, которой придерживается руководитель, и действием факторов рабочей ситуации могут потребовать пересмотра используемой системы стимулирования. Например, если групповые нормы, принятые среди подчиненных, ориентированы на низкую производительность или низкий темп работы, то в этом случае может подойти система стимулирования, поощряющая достижение производительности труда выше среднего уровня.

5. *Убедитесь, что поощрение соответствует достигнутым результатам.* Слишком маленькое вознаграждение может разочаровать подчиненного и будет слабо мотивировать его к работе.

Рекомендации для организации

1. *Организации обычно получают то, что они поощряют, а не то, что они хотят получить.* Система стимулирования должна быть спроектирована так, чтобы инициировать желательные виды поведения. Например, льготы за выслугу лет должны поощрять именно длительную, а не качественную работу в организации.

2. *Сама работа может стать внутренним побудителем.* Если работа организована так, чтобы отвечать каким-то важным для человека потребностям (например, в самостоятельности, творчестве), то она может сама по себе мотивировать работников. Это положение является основой многих программ обогащения труда, однако нужно иметь в виду, что не следует тратить силы на обогащение труда тех работников, которые в этом не заинтересованы.

3. *Непосредственный руководитель играет важную роль в мотивации подчиненных.* Он может лучше всех прояснить цели и определить наиболее привлекательные поощрения для своих подчиненных, а поэтому должен иметь соответствующую подготовку и знания в области мотивации и обладать достаточными полномочиями для постановки целей работы и определения поощрений.

Приложение L

Рекомендации, вытекающие из теории подкреплений, для повышения мотивации работника [24, с. 55–56]

1. *Не поощряйте всех работников одинаково.* Для того чтобы подкрепление поведения было эффективным, поощрения должны основываться на результативности. Одинаковое поощрение всех подкрепляет средних или плохих работников и игнорирует высокую производительность.

2. *Имейте в виду, что отсутствие реакции тоже может модифицировать поведение.* Руководители влияют на своих подчиненных как тем, что они делают, так и тем, чего они не делают. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата.

3. *Говорите подчиненным, что они могут сделать, чтобы получить подкрепление.* Установление стандартов работы позволит работникам понять, что они должны делать, чтобы получить поощрение, в соответствии с этим они смогут изменить свою работу.

4. *Говорите с работниками о том, что они делают не так.* Если руководитель лишает своего подчиненного премии, не объясняя, почему он делает это, подчиненный может не понять, какое действие руководитель счел нежелательным.

5. *Не наказывайте подчиненных на глазах у других.* Выговор иногда очень полезен для того, чтобы избавиться от нежелательного поведения. Однако публичный выговор унижает подчиненного и может привести к тому, что все члены рабочей группы будут настроены против руководителя.

6. *Будьте справедливы.* Последствия должны соответствовать поведению. Подчиненные должны получать те поощрения, которые заслужили. Слишком маленькое или слишком большое поощрение терять подкрепляющую силу.

Тест «Сила воли» [29, с. 82–83]

Требуется ответить на ниже изложенные вопросы с максимальной объективностью. На приведенные вопросы можно отвечать:

- а) да (2 балла);
- б) не знаю, бывает (1 балл);
- в) случается (1 балл);
- г) нет (0 баллов).

Тест «Сила воли».

1. В состоянии ли Вы завершить начатую работу, которая Вам неинтересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеваете ли Вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда Вам нужно сделать что-то неприятное вам (например, пойти на дежурство в выходной день)?

3. Когда Вы попадаете в конфликтную ситуацию на работе или в быту, в состоянии ли Вы взять себя в руки, чтобы взглянуть на ситуацию с максимальной объективностью?

4. Если Вам прописана диета, сможете ли Вы соблюдать ее, преодолевая кулинарные соблазны?

5. Найдутся ли у Вас силы утром встать раньше обычного, как было запланировано вечером?

6. Останетесь ли Вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?

7. Быстро ли Вы отвечаете на письма?

8. Если у Вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение стоматологического кабинета, сумеете ли Вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего решения?

9. Станете ли Вы принимать очень неприятное на вкус лекарство, которое Вам настоятельно рекомендует врач?

10. Сдержите ли Вы данное сгоряча обещание, если выполнение его приносит Вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли Вы человеком слова?

11. Без колебаний ли Вы отправитесь в поездку в незнакомый город, если это необходимо?

12. Строго ли Вы придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, уборки, занятий и других дел?

13. Относитесь ли Вы недоброжелательно к библиотечным задолженностям?

14. Самая интересная телепередача не заставит Вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?

15. Сложно ли прекратить ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались Вам слова противной стороны?

Ключ к тесту «Сила воли».

Необходимо подсчитать сумму набранных Вами баллов:

0–12 баллов. С силой воли дело у Вас обстоит неважно. Вы просто делаете то, что легче и интереснее для Вас, даже если это может в чем-то Вам повредить. К обязанностям относитесь спустя рукава, что бывает причиной разных неприятностей для Вас. Ваша позиция выражается в известном изречении: «Что, мне больше всех надо?» Любую просьбу или обязанность воспринимаете как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой оценки, может быть, это поможет Вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что переделать в своем характере. Если это удастся, то Вы от этого выиграете.

13–21 балл. Сила воли у Вас средняя. Если столкнетесь с препятствиями, то начинаете действовать, чтобы преодолеть их. Но если Вы увидели обходной путь, то тут же воспользуетесь им. Не переусердствуете, но и данное Вами слово держите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношениях к Вам со стороны руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих людей.

22–30 баллов. С силой воли у Вас все в порядке. На Вас можно положиться – Вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда Ваша твердость и непримиримая позиция по непринципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли – это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.

Приложение N

Принципы формирования системы трудовых вознаграждений [19, с. 127–129]

Базовые принципы формирования системы трудовых вознаграждений:

– принцип повышения реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда. Тем самым повышается покупательная способность заработной платы, произведенная продукция реализуется, и создаются условия для продолжения производственного цикла;

– принцип обеспечения опережающих темпов роста объемов выпуска продукции (производительности труда) над темпами роста фонда потребления (средней заработной платы). Соблюдение данного принципа необходимо для того, чтобы избежать выплаты небезопасных товарами денег, усиления инфляции;

– принцип дифференциации заработной платы в зависимости от сложности труда и квалификации работника, а также результатов его труда, географических и климатических условий жизни работников и других факторов. При несоблюдении данного принципа оплата труда приобретает уравнилительный характер, что негативно сказывается на реализации стимулирующей функции заработной платы;

– принцип сочетания государственного регулирования оплаты труда с децентрализованным управлением. Самостоятельность предприятий в построении собственных моделей оплаты труда работников обязательно должна поддерживаться государственными нормами и стандартами в этой сфере;

– принцип простоты, логичности и доступности организации оплаты труда. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть понятная и подробная информация о том, от чего зависит его заработок и что должен сделать работник, чтобы его повысить.

**Таблица N1. Принципы формирования
системы трудовых вознаграждений и проблемы их реализации**

Принцип	Проблемы реализации
1	2
«Встраивание» системы оплаты труда в стратегию развития организации, подчинение целей системы стимулирования стратегическим целям организации	Разрыв между провозглашаемыми целями организации и практикой стимулирования. Наиболее распространенный пример: организация нацелена на привлечение лучшего, наиболее квалифицированного персонала, но при этом устанавливает заработок на среднем рыночном уровне

1	2
Учет рыночной цены рабочей силы	Отсутствие отработанного механизма построения рейтингов (обзоров) заработных плат, особенно в регионах. Организации начинают ощущать необходимость в информации о рыночных уровнях заработной платы, но пока не готовы за это платить. Попытки выяснения уровней зарплат в конкурирующих организациях принимает нецивилизованные формы «шпионажа»
Учет стоимости жизни	Отсутствует ежегодная планомерная индексация заработной платы в соответствии с темпами инфляции. Индексация, как правило, проводится эпизодически. В коллективных договорах часто отсутствуют обязательства работодателя по индексации заработной платы и привязке минимального оклада (тарифной ставки) к уровню прожиточного минимума в регионе
Периодическое повышение заработной платы по мере роста эффективности производства и труда	Отсутствуют механизмы такого повышения. Низка роль профсоюзов в отстаивании интересов наемного персонала в ходе коллективных переговоров
Экономичность системы вознаграждений, обеспечение опережающих темпов роста объемов выпуска и реализации продукции над темпами роста издержек на персонал	Соблюдение данного принципа является аксиомой для большинства организаций. Методически слабо проработаны подходы к определению издержек на персонал
Обоснование структуры заработной платы, ее постоянной и переменной частей	Наиболее явная тенденция – увеличение доли переменной части заработка и сокращение доли постоянной (гарантированной) части заработка. Вызывает неуверенность работников в стабильности условий оплаты
Установление стандартов исполнения и норм труда. Четкое обоснование критериев оценки результативности при формировании переменной части заработка	Низкий уровень нормирования труда. Методические сложности при определении критериев индивидуальной результативности (особенно для служащих). Попытки разработки ключевых показателей эффективности (KPI) часто остаются формальными (вместо показателей результативности используются должностные обязанности). В результате переменная часть заработной платы (премия) выплачивается не за улучшенные результаты работы, а за выполнение должностных обязанностей. Фактически практикуется не премирование, а депремирование (премия гарантируется, если не было производственных упущений)
Соответствие показателей оценки результативности труда уровню ответственности работника	В связи с методологическими трудностями определения индивидуальных критериев результативности, текущее премирование осуществляется по конечным результатам деятельности организации (подразделения) для всех работников (в том числе тех, кто не может прямо повлиять на эти результаты)
Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда	Не всегда работник хорошо понимает, от чего зависит его заработок и что он может сделать для повышения своей заработной платы. «Закрытость» зарплатных схем и систем оценки

Диагностика групповой мотивации
(тест И. Д. Ладанова) [26, с. 67]

Тест И. Д. Ладанова может применяться как для индивидуального пользования, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации.

Инструкция. Имеется тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных), позволяющих оценить степень сформированности групповой мотивации. Необходимо оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл (обвести кружком цифру, соответствующую Вашим представлениям), который характеризует состояние мотивации в условной группе, членом которой Вы являетесь (табл. О1). Затем суммируйте все отмеченные баллы. Желательно, чтобы это задание выполнили все члены Вашей группы, и был получен средний результат оценок. После этого обсудите выполненное задание в условной группе.

Таблица О1. Факторы для оценки степени сформированности групповой мотивации

№ п. п.	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
1	2	3	4
1	Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень сплоченности группы
2	Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3	Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4	Отсутствие конфликтов в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие конфликтов в группе
5	Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой совместимости
6	Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие работниками организационных целей
7	Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не принимают авторитета руководителя
8	Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не уважают компетентности руководителя
9	Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10	Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11	Участие членов группы в процессе принятия решения	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие членами группы участия в обсуждении и принятии решения

Окончание табл. О1

1	2	3	4
12	Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы
13	Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14	Наличие хорошего психологического климата в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие плохого психологического климата в группе
15	Высокий уровень контроля над действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень контроля над действиями каждого члена группы
16	Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17	Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18	Высокая степень согласованности действий у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Слабая степень согласованности действий у членов группы
19	Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие общегрупповых ценностей
20	Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Наличие стрессов
21	Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1	Стремление членов группы работать индивидуально
22	Положительное отношение руководителя к своим подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение руководителя к членам рабочей группы
23	Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24	Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25	Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи

Обработка и интерпретация результатов.

Суть обработки результатов сводится к суммарному подсчету баллов по всем 25 утверждениям. Уровням групповой мотивации соответствуют следующие показатели:

25–48 баллов – группа отрицательно мотивирована;

49–74 балла – группа слабо мотивирована;

75–125 баллов – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;

126–151 баллов – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;

152–175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Рекомендации по материальному стимулированию [24, с. 70–71]

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты как справедливую, могут быть приняты следующие меры:

1) постоянное *отслеживание ситуации на рынке труда* и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, с целью внесения своевременных изменений в уровень оплаты их труда;

2) выявление через индивидуальные беседы и с помощью социологических опросов *факторов, снижающих удовлетворенность* работников действующей в подразделении (организации) системой стимулирования труда;

3) улучшение *осведомленности* работников о том, что определяет уровень оплаты их труда, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и т. п.); сотрудники должны хорошо знать принципы начисления заработной платы, т. е. за что именно им платят в данной организации. Также желательно, чтобы сотрудник видел, как он может повлиять на уровень получаемой им заработной платы, какие существуют возможности ее повышения в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

4) выявление в ходе личных контактов с подчиненными *возможной несправедливости* в оплате труда работников, присуждении премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;

5) регулярное *информирование* работников об основных финансовых показателях работы подразделения (организации) за прошедший период (квартал, полугодие, год) для того, чтобы они лучше понимали связь собственной заработной платы и эффективности работы подразделения (организации).

Неденежные поощрения [24, с. 72–73]

Используемые различными организациями льготы для персонала призваны добиться улучшения трудовой мотивации через удовлетворение широкого круга потребностей, остающихся вне действия системы материального стимулирования.

Для выполнения теста из предложенного списка возможных льгот необходимо выбрать те, которые, по Вашему мнению, наиболее привлекательны для работников организации, где Вы проходили производственную практику (табл. Q1).

Таблица Q1. Возможные неденежные поощрения

Предоставляемые льготы	Ответ
1	2
<i>Обеспечение питания</i>	
оплаченные организацией чай, кофе, печенье, минеральная вода	
бесплатные обеды, доплаты на питание	
продуктовые наборы (заказы)	
пикники, организуемые организацией	
празднование в ресторане национальных и корпоративных праздников	

1	2
<i>Символы статуса</i>	
предоставление служебного автомобиля	
отдельный кабинет	
дополнительная или более современная оргтехника в офисе	
<i>Подарки</i>	
сувениры (значки, кружки, футболки, бейсболки, галстуки и т. п.) с символической организацией	
туристические поездки в период отпуска	
скидки на товары организации	
<i>Организация работы</i>	
предоставление работы, требующей большей ответственности	
ротация кадров	
свободный график работы	
гибкий рабочий график	
участие в принятии решений	
<i>Компенсация расходов работников</i>	
частичная или полная оплата обучения работников или членов их семей	
доплаты работникам, использующим личный автомобиль для поездок на работу или при решении рабочих вопросов	
беспроцентные ссуды	
частичная или полная оплата мобильного телефона	
медицинская страховка	
оплата занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов и пр.)	

Приложение R

Моральное стимулирование [24, с. 74–75]

В распоряжении руководства есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования. Практика морального стимулирования имеет достаточно долгую историю в нашей стране: доски почета, аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, вручение знаков отличия для ветеранов труда, почетных грамот, чествование лучших работников, статьи в многотиражках и т. п. – это была обычная, принятая повсеместно практика. Проблема состояла в одном: формализм часто существенно снижал эффективность используемых средств морального стимулирования.

Прочитайте список возможных поощрений и отметьте те, которые обычно используются на предприятии, где Вы проходили производственную практику. Затем такие, которые, по Вашему мнению, в будущем следовало бы использовать чаще (табл. R1).

Таблица R1. **Возможные виды поощрений**

Виды поощрений	Используются обычно	Следовало бы использовать чаще
1. Благодарность, похвала со стороны руководителя при личном общении		
2. Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)		
3. Предложение более интересной работы		
4. Предложение более перспективной, престижной работы		
5. Ценные подарки		
6. Возможности для неформального отдыха за счет организации (вечера, поездки, пикники)		
7. Расширение полномочий, предоставление большей самостоятельности		
8. Участие в подготовке решений		
9. Улучшение условий работы		
10. Предоставление дополнительного оборудования, новой техники		
11. Награждение грамотой, благодарственным письмом от руководства		
12. Отгул, дополнительный день к отпуску		
13. Направление на значимую для работника учебу, повышение квалификации		
14. Встречи с руководством организации в неформальной обстановке (обед, совместный отдых и т. п.)		
15. Направление в престижную командировку		
16. Фотография на Доске почета		
17. Статья в корпоративной газете, передача по местному радио, посвященная работнику		

Приложение S

Постановка цели [24, с. 76–77]

Известно, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы. Для выполнения задания необходимо выбрать три наиболее важных требования к целям, которые Вы ставите перед подчиненными (табл. S 1).

Это должны быть требования, максимально повышающие эффект постановки целей с точки зрения их воздействия на мотивацию подчиненных.

Таблица S1. Требования, предъявляемые к мотивирующим целям

Какими должны быть мотивирующие цели?	Ответ
1. Простыми	
2. Понятными	
3. Конкретными	
4. Бросающими вызов способностям исполнителя	
5. Достижимыми	
6. Знакомыми (привычными)	
7. Привлекательными для подчиненных	
8. Сформулированными в общем виде, схематично, без лишних деталей	
9. Достойными, т. е. соответствующими опыту и квалификации подчиненных	
10. Новыми, необычными	
11. Сложными	
12. Перспективными	

Ключ. Для того чтобы цели, поставленные перед подчиненными, реально повышали их мотивацию, они должны быть конкретными, достижимыми и привлекательными.

1. *Конкретность целей.* Чем более конкретно определены цели, тем больше вероятность того, что работник поймет, как и в какие сроки, он должен достичь их. Люди работают лучше, если от них требуется достижение конкретных целей. Трудно воздействовать на мотивацию работника, если его просто просят «хорошо работать», «стараться изо всех сил» или когда вообще не определено никаких целей. Многочисленными исследованиями в организациях разного типа показано, что постановка конкретных целей повышает трудовую мотивацию работников.

2. *Достижимость целей.* Работники должны быть уверены в том, что поставленные перед ними цели являются реально достижимыми.

3. *Привлекательность целей.* Поставленные цели должны быть достаточно привлекательны для работников, увязаны с возможностью удовлетворения работниками значимых для них потребностей.

Если выбор, сделанный Вами, отличается от этих трех требований, это еще не означает, что Вы допустили ошибку. В конкретных обстоятельствах для обеспечения должного уровня мотивации на первый план могут выходить то одни, то другие требования. Приведенные же выше требования являются обязательными и универсальными, т. е. подходящими практически для всех ситуаций.

Приложение Т

Рекомендации по поддержанию трудовой дисциплины, стимулирующие работника к выполнению установленных требований [24, с. 84–85]

1. *Убедитесь, что все работники знают и понимают установленные правила и требования.* Бывает так, что новые работники (а иногда и старые) не знают о существовании каких-то правил, пока не нарушат их. Убедитесь, что подчиненный хорошо понимает свою роль, все выгоды следования установленным стандартам и возможные последствия в случае их нарушения.

2. Если приходится критиковать подчиненного, то *критикуйте конструктивно*. Говорите, как можно исправить положение, как сделать работу лучше, вместо того чтобы указывать лишь на ошибки и промахи. В критике придерживайтесь позитивных установок (доверие к работнику, вера в его способности и т. п.). Сознательно вырабатывайте у себя навык конструктивной критики. Критика недостатков должна быть направлена на их устранение, не должна нарушать слаженной работы коллектива.

3. *Исправляйте ситуацию, а не человека*. Обсуждение проступка должно быть сосредоточено на проблеме. Избегайте перехода на личности при критике подчиненного. Не унижайте достоинство подчиненных, особенно публично. Выговор в присутствии коллег допустим только в особых случаях. Склонность руководителя к тому, чтобы «распекать» провинившихся подчиненных, создает в коллективе плохую психологическую обстановку, ведет к снижению мотивации в работе и вызывает потерю доверия к руководителю.

4. *Принимайте взвешенные меры*. Наказание должно соответствовать тяжести проступка. Соберите все факты, перед тем как принять какое-то решение или принять какие-либо меры. Перед тем как что-то предпринять, следует составить ясную картину того, что случилось, и какие причины лежат в основе нарушения.

5. *Корректируйте дисциплинарные меры* в отношении подчиненного после того, как работа или ошибка исправлена. Дисциплинарные методы, применяемые руководителем, должны учитывать позитивные сдвиги в рабочем поведении подчиненных.

6. *Индивидуальный подход* при дисциплинарных воздействиях. Необходимо принимать в расчет индивидуальные особенности работника, его предыдущие достижения и проступки.

7. *Объясняйте свои действия*. Работник должен точно знать, за что он наказан и что его ждет в случае дальнейших нарушений. Это включает разъяснение, почему организация придерживается данных правил, почему наложено данное дисциплинарное взыскание и что Вы надеетесь получить в итоге. Принимайте все необходимые меры, чтобы подчиненный не повторил проступка. Основная цель взысканий не наказывать за нарушения, а предупреждать их. Отрицательная оценка работника недопустима без объяснения ее подоплеки, без проведения беседы наедине. Лишь после этого можно предъявить ему какие-либо претензии и определить меру виновности.

Приложение У

Почерк и характер [16, с. 394–395]

Напишите под диктовку текст в 7–10 строк. Требуется произвести оценку почерка текста в 7–10 строк по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждой из семи секций необходимо выбрать один показатель (табл. У1).

Таблица У1. Характеристика почерка

Показатели	Характеристика	Баллы
1	2	3
1. Размер букв	очень маленькие	3
	просто маленькие	7
	средние	17
	крупные	20

1	2	3
2. Наклон букв	левый наклон	2
	резкий наклон влево	5
	правый наклон	14
	резкий наклон вправо	6
	прямое написание	10
3. Форма букв	округлые	9
	бесформенные	10
	угловатые	19
4. Строчки	«ползут» вверх	16
	прямые	12
	«скользят» вниз	1
5. Сила нажима	легкая	8
	средняя	15
	сильная	21
6. Особенности соединения букв в словах	склонность к соединению букв	11
	склонность к отделению букв друг от друга	18
	смешанный стиль	15
7. Общее впечатление	почерк старательный	13
	почерк неровный	9
	почерк небрежный	4

Определите набранную сумму баллов и сделайте выводы:

- 38–51 баллов – такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем и у тех, кому за 80;
- 52–63 – так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные;
- 64–75 – этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако эти люди не лишены чувства собственного достоинства;
- 76–87 – такой почерк у людей, которые отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием;
- 88–98 – эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, смекалисты и полны инициативы;
- 99–109 – такие люди обладают быстротой ума и независимостью суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны;
- 110–121 – такой почерк часто имеют трудно управляемые люди.

Приложение V

Качественный анализ почерка [16, с. 396]

Необходимо оценить характер автора рукописи по приведенным ниже показателям:

- Частые тире, особенно большой длины и с нажимом, указывают на агрессивность характера.
- Длинные петли, особенно в нижней части букв (в результате получаются длинные узкие буквы), указывают на деловитость и склонность скорее к материальному, чем к духовному.

3. Незаконченные петли нижних частей букв (вместо петель пишутся решительные полупетли или даже штрихи) свидетельствуют о консерватизме.
4. Тяжелые петли нижних частей букв часто указывают на нерешительный характер.
5. Непропорционально большие заглавные буквы, являются признаком эгоизма.
6. Витиеватость и закрутки указывают на суетливость, цепетильность и эгоцентричность.
7. Угловатые заглавные буквы нередко принадлежат пытливому уму.
8. Законченные нижние петли букв «д», «у», «з» указывают на удовлетворенность и склонность к веселью.
9. Необычные закрутки верхних частей букв могут принадлежать «идеалистам».
10. Экстравагантно выписанные заглавные буквы могут указывать на экстравагантность характера.
11. Если вторая и третья вертикальная черта заглавных букв «н», «п», «т», «ж», «м» и пр. выше, чем первая – это может указывать на невротичность характера.
12. Разные по размеру буквы в строке, а особенно в одном слове, подчеркивают невнимательность и рассеянность в различных аспектах жизни.
13. Простота и легкость написания заглавных букв может служить признаком спокойного, безмятежного и удовлетворительного характера.
14. Непомерно крупный почерк указывает на неприспособленность к жизни, и даже конфликтность.
15. Плавный поток ровных букв в словах является признаком логического и здравого смысла.
16. Длинные закрутки букв последнего слова могут быть показателем экстравагантности.
17. Открытые (незавершенные) верхние части букв А, О, Д указывают на склонность к говорливости.
18. Крупный угловатый почерк может быть показателем возбудимости.
19. Тяжелый (крупный) и неряшливый почерк указывает на негибкость воображения.
20. Если буквы «карабкаются» вверх или, наоборот, «сбегают» вниз, это является признаком романтичности и неугомонности.
21. Если конечные буквы слов отчетливы и по размеру больше начальных, то перед Вами – открытая личность.

Приложение W

Тест на определение типа темперамента

Тест на определение типа темперамента.

Имеется 8 утверждений, на которые Вы должны выразить свое согласие или несогласие, пользуясь 10-балльной системой оценок:

- категорическому отрицанию соответствует 0 баллов,
- безоговорочному согласию – 10,
- средние значения от 1 до 9 в зависимости от степени согласия – несогласия.

Утверждения:

1. Перед каким-либо важным для меня событием я начинаю нервничать.
2. Я работаю неравномерно, рывками.
3. Я быстро переключаюсь с одного дела на другое.

4. Если нужно, я могу спокойно ждать.
5. Мне нужны сочувствие и поддержка, особенно при неудачах и трудностях.
6. С равными я несдержан и вспыльчив.
7. Мне нетрудно сделать выбор.
8. Мне не приходится сдерживать свои эмоции, это получается само собой.

Ключ к тесту на определение типа темперамента.

Необходимо подсчитать вес каждого из присущих Вам типов темперамента по формулам:

$$M = I + 5,$$

$$X = 2 + 6,$$

$$C = 3 + 7,$$

$$\Phi = 4 + 8.$$

Соответствующие им символы – *M, C, X, Φ* – надо записать в порядке убывания веса. Символы с одинаковыми значениями запишите один под другим. Получим так называемую приоритетную формулу, например, *MCXΦ*. Ее владельца, в первую очередь, характеризуют меланхолические черты, поэтому его условно можно назвать меланхоликом. Слабее выражены черты холерика, сангвиника и флегматика.

Для более точного определения темперамента выполните следующий тест [34, с. 210–212].

Из четырех утверждений необходимо выбрать одно, наиболее подходящее для Вас.

1. а) суетливы и неусидчивы;
б) жизнерадостны и веселы;
в) хладнокровны и спокойны;
г) застенчивы и стеснительны.
2. а) вспыльчивы и невыдержанны;
б) деловиты и энергичны;
в) обстоятельны и последовательны;
г) в новой обстановке теряется.
3. а) прямолинейны и резки по отношению к другим людям;
б) склонны себя переоценивать;
в) умеете ждать;
г) сомневаетесь в свои силах;
4. а) незлопамятны;
б) если что-то перестает интересоваться, быстро остываете;
в) строго придерживаетесь системы в работе и распорядка дня;
г) приспосабливаетесь невольно к характеру собеседника.
5. а) Вы обладатель порывистых, резких движений;
б) быстро засыпаете;
в) Вам тяжело приспособиться к новой обстановке;
г) покорны.
6. а) к недостаткам нетерпимы;
б) работоспособны, выносливы;
в) в своих интересы постоянны;
г) легко ранимы, чувствительны.
7. а) нетерпеливы;
б) бросаете начатые дела;
в) рассудительны и осторожны;
г) трудно устанавливаете контакт с новыми людьми.
8. а) у Вас выразительная мимика;

- б) быстрая, громкая речь с живыми жестами;
 - в) медленно включается в работу;
 - г) очень обидчивы.
9. а) у Вас быстрая, страстная речь;
- б) в новую работу включается быстро;
 - в) порыв сдерживаете легко;
 - г) очень впечатлительны.
10. а) работаете рывками;
- б) за любое новое дело беретесь с увлечением;
 - в) попусту сил не растрчиваете;
 - г) у Вас тихая, слабая речь.
11. а) Вам присуща несобранность;
- б) настойчивы в достижении цели;
 - в) вялы, малоподвижны;
 - г) ищите сочувствия других.
12. а) быстро решаете и действуете;
- б) в сложной обстановке сохраняете самообладание;
 - в) ровные отношения со всеми;
 - г) необщительны.
13. а) инициативны и решительны;
- б) быстро схватываете новое;
 - в) не любите попусту болтать, молчаливы;
 - г) одиночество переносите легко.
14. а) стремитесь к новому;
- б) у Вас всегда бодрое настроение;
 - в) любите аккуратность;
 - г) робки, малоактивны.
15. а) упрямы;
- б) в интересах и склонностях не постоянны;
 - в) у Вас спокойная, ровная речь с остановками;
 - г) при неудачах чувствуете растерянность и подавленность.
16. а) имеете склонность к горячности;
- б) тяготитесь однообразной кропотливой работой;
 - в) мало восприимчивы к порицанию и одобрению;
 - г) у Вас высокие требования к окружающим и себе.
17. а) склонность к риску;
- б) к разным обстоятельствам приспосабливаетесь легко;
 - в) начатое дело доводите до конца;
 - г) у Вас быстрая утомляемость.
18. а) резкие смены настроения;
- б) склонны отвлекаться;
 - в) обладаете выдержкой;
 - г) слишком восприимчивы к порицанию и одобрению.
19. а) бываете агрессивным, задирой;
- б) отзывчивы и общительны;
 - в) незлобивы;
 - г) мнительны, подозрительны.
20. а) в споре находчивы;
- б) неудачи переживаете легко;

- в) терпеливы и сдержанны;
- г) имеете склонность уходить в себя.

Ключ к тесту.

Необходимо подсчитать, сколько раз Вы выбрали ответ «а», сколько «б», сколько «в» и сколько «г». Теперь каждую из полученных 4-х цифр умножьте на 5. Вы получите процентное содержание ответов.

Например: «а» – 7 раз · 5 = 35 %; «б» – 10 раз · 5 = 50 %; «в» – 2 раза · 5 = 10 %; «г» – 1 раз · 5 = 5 %.

Четыре вида ответов соответствуют 4 типам темперамента:

- «а» – тип холерика;
- «б» – тип сангвиника;
- «в» – тип флегматика;
- «г» – тип меланхолика.

Приложение X

Тест на определение «оптимист» или «пессимист» [34, с. 211–214]

Данный тест позволяет уточнить кто Вы – оптимист или пессимист.

Требуется выбрать один из вариантов ответа на вопрос.

1. Как Вы будете реагировать, если совершенно неожиданно Вам придется пережить финансовый крах:

а) не станете излишне беспокоиться, поскольку уверены, что удача вновь улыбнется Вам;

б) почувствуете себя в полной неуверенности;

в) начнете экономить и приспосабливаться к изменившейся ситуации;

г) окажитесь во власти сильной депрессии?

2. Если Вас преследуют неудачи:

а) переживаете, но совсем этому не удивлены;

б) бросаетесь действовать, стараясь скорее исправить положение;

в) обеспокоены тем, что подумают окружающие;

г) не расстраиваетесь слишком сильно, поскольку нет худа без добра?

3. С каким настроением Вы участвуете в спортивных состязаниях:

а) считаете, что у Вас есть шансы на победу;

б) делаете все, чтобы выиграть и боретесь до победного конца;

в) особенно не стремитесь к победе;

г) считаете, что у Вас нет никаких шансов на выигрыш, но все равно вступаете в борьбу?

4. Если кто-то поссорился с Вами или разошелся во мнениях:

а) Вы избегаете этого человека;

б) считаете, что Вы были не правы;

в) уверены, что могли бы не доводить до такой ситуации;

г) при ближайшей же встрече с этим человеком попытаетесь уладить раздор?

5. Вы один из четырех претендентов на занятие вакансий. Какие чувства Вы испытываете перед тем, как Вас должны пригласить из комнаты ожидания для собеседования:

а) нервничаете, поскольку трое других Вам кажутся слишком уверены в себе;

б) уверены в себе, поскольку трое других Вас не интересуют;

в) счастливы, что Вас внесли в список претендентов, и рады тому, что в Вашей анкете что-то, видимо, привлекло к себе внимание;

г) полны решимости обменяться мнениями во время собеседования, чтобы выяснить, насколько предлагаемая работа устраивает Вас?

6. Как Вы относитесь к тому, что кто-то пользуется вашей щедростью:

а) Вам приятно приносить людям радость;

б) слегка раздражаетесь, так как некоторые склонны поживиться за чужой счет;

в) Вам безразлично, поскольку Вы твердо верите в перераспределение благ во всем мире;

г) не возражаете, но надеетесь, что когда-нибудь Вам воздастся сторицей?

7. Что, по Вашему мнению, более важно:

а) делать деньги;

б) жить счастливо;

в) добиваться успеха во всем, чем бы Вы не занимались;

г) раскрыть таланты, которыми Вы обладаете?

8. Завидуете ли Вы тем, кому, как может показаться, в жизни повезло больше, чем вам:

а) никогда;

б) иногда;

в) завидуете, но задаетесь вопросом о проблемах, с которыми они, возможно, сталкиваются;

г) завидуете и готовы поменяться местами хоть завтра?

9. Если исходить из того, что Вы практически здоровы и живете в нормальных условиях, действительно ли верите, что:

а) личный успех зависит от удачи;

б) успех скорее определяется вашими связями, а не знаниями;

в) способность к достижению успеха заложена в каждом человеке;

г) скорого успеха не бывает?

10. Если бы Вам предоставили возможность выбора, где и когда Вы предпочли бы жить:

а) в прошлом;

б) в настоящем;

в) в будущем;

г) на другой планете?

Ключ к тесту.

Необходимо подсчитать сумму баллов, используя табл. X1.

Таблица X1. Ключ к тесту «оптимист» или «пессимист»

Ответы на во-прос	Вопросы теста									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	4	1	4	2	1	3	1	4	1	1
б	1	4	3	1	3	1	4	2	2	3
в	3	2	1	3	3	4	2	3	4	4
г	2	3	2	4	4	2	3	1	3	2

Максимальное количество набранных баллов – 40, минимальное – 10.

Если вы набрали:

- более 35 очков – то Вы неизменный оптимист: моментально подавляете в себе любые депрессии. Какие бы удары не готовила вам судьба, вы стремительно отражаете их;
- более 25 очков – Вы, скорее оптимист, чем пессимист. Ваши сомнения рассеиваются довольно быстро по мере того, как вы взвешиваете все «за» и «против» в любой ситуации, которая выглядит угрожающей;
- более 15 очков – Вы, скорее пессимист, чем оптимист. Вам неплохо бы вспомнить, что наполовину налитый водой стакан пессимист видит наполовину пустым, а оптимист наполовину полным;
- 15 и менее очков – неужели жизнь представляется Вам только в черном цвете? Не унывайте, постарайтесь видеть в жизни и приятные стороны, хотя бы иногда. Старайтесь улыбаться, держать улыбку на лице. В трудную минуту прибегайте к небольшому ауто-тренингу, внушайте себе, повторяя слова: «Ничего, ничего», «Все будет хорошо». А там посмотрите, Ваши сомнения рассеются.

Приложение Y

Тест «Сильный ли у вас характер?» [34, с. 215–218]

Данный тест позволяет уточнить силу Вашего характера.

Выберите один из вариантов ответа на вопрос.

1. Часто ли задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих:
 - а) очень редко;
 - б) редко;
 - в) достаточно часто;
 - г) часто?
2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите (из-за упрямства, наперекор другим, из «престижных» соображений):
 - а) да;
 - б) нет?
3. Какие из нижеперечисленных качеств вы более всего цените в людях:
 - а) настойчивость;
 - б) широта мышления;
 - в) эффективность, умение «показать» себя?
4. Имеете ли вы склонность к педантизму:
 - а) да;
 - б) нет?
5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами:
 - а) да;
 - б) нет?
6. Любите ли вы анализировать свои поступки:
 - а) да;
 - б) нет?
7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:
 - а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
 - б) остаетесь самим собой?
8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях:
 - а) да;
 - б) нет?

9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более подходит вам:

- а) мечтатель;
- б) рубаха-парень;
- в) усерден в труде;
- г) пунктуален, аккуратен;
- д) «философ» в широком смысле слова;
- е) суетный человек?

10. При обсуждении того или иного вопроса:

а) высказываете свою точку зрения, хотя, может быть, она отличается от мнения большинства;

б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;

в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;

г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает?

11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю:

- а) раздражение;
- б) тревогу;
- в) озабоченность;
- г) никакого чувства?

12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите:

- а) ответите ему в том же тоне;
- б) проигнорируете этот факт;
- в) демонстративно оскорбитесь;
- г) предложите сделать перерыв?

13. Если ваша работа забракована, это вызывает у вас:

- а) досаду;
- б) стыд;
- в) гнев?

14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:

- а) самого себя;
- б) «фатальное» невезение;
- в) прочие «объективные» обстоятельства?

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди недооценивают ваши знания:

- а) да;
- б) нет?

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то что делаете вы:

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь ретироваться;
- в) не раздражаетесь, начинаете подыгрывать им;
- г) отвечаете смехом и, как говорится «ноль внимания»;
- д) делаете безразличный вид, но в душе негодуете?

17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой зонт (перчатки и т. д.), то как вы поступите:

- а) будете продолжать поиск молча;
- б) будете искать, попутно обвиняя домашних в беспорядке;
- в) уйдете без нужной вам вещи?

18. Что скорее всего выведет вас из равновесия:

- а) длинная очередь в приемной;
 б) толчея в общественном транспорте;
 в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому вопросу?

19. Закончив спор, продолжите ли вы вести его мысленно, приводя новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения:

- а) да;
 б) нет?

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете:

- а) человека исполнительного, но безынициативного;
 б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
 в) человека одаренного, но с ленцой?

Ключ к тесту.

Необходимо подсчитать сумму баллов, используя табл. У1.

Таблица У1. Ключ к тесту «сильный ли у Вас характер?»

Вопрос теста	Ответ на вопрос, баллы					
	а	б	в	г	д	е
1	0	1	2	3	-	-
2	да - 0, нет - 1	-	-	-	-	-
3	1	1	0	-	-	-
4	да - 2, нет - 0	-	-	-	-	-
5	да - 0, нет - 2	-	-	-	-	-
6	да - 2, нет - 0	-	-	-	-	-
7	2	0	-	-	-	-
8	да - 0, нет - 2	-	-	-	-	-
9	0	1	3	2	2	0
10	2	0	0	0	-	-
11	0	1	2	0	-	-
12	0	2	1	3	-	-
13	2	1	0	-	-	-
14	2	0	0	-	-	-
15	да - 0, нет - 2	-	-	-	-	-
16	0	1	2	0	-	-
17	2	0	1	-	-	-
18	1	0	2	-	-	-
19	да - 0, нет - 2	-	-	-	-	-
20	0	1	2	-	-	-

Если Вы набрали:

- 15 и менее очков - то человек Вы слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с Вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на Вас трудно положиться. Задумайтесь над этим;

- более 15 очков - у Вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все Ваши поступки равноценны. Бывают у Вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же Вам есть над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что Вам это под силу);

– более 25 очков – Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнениями других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о чертах сильного характера. Избегайте только самолюбования, всегда помните: сильный не значит жестокий;

– более 38 очков – у Вас идеальный характер. А может быть такая сумма баллов результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения.

Приложение Z

Методика определения темперамента по Г. Айзенку – тест на темперамент ЕРІ [1]

Методика, предложенная Гансом Юргеном Айзенком, позволяет определить тип темперамента личности.

Инструкция. Необходимо ответить на 57 вопросов. Вопросы направлены на выявление Вашего обычного способа поведения. Необходимо представить типичные ситуации и дать первый «естественный» ответ, который придет в голову. Если Вы согласны с утверждением, надо поставить рядом с его номером знак «+» (да), если нет – знак «-» (нет).

Стимульный материал к Личностному опроснику Г. Айзенка.

1. Нравится ли Вам оживление и суета вокруг Вас?
2. Часто ли у Вас бывает беспокойное чувство, что Вам что-нибудь хочется, а Вы не знаете что?
3. Вы из тех людей, которые не лезут за словом в карман?
4. Чувствуете ли Вы себя иногда счастливым, а иногда печальным без какой-либо причины?
5. Держитесь ли Вы обычно в тени на вечеринках или в компании?
6. Всегда ли в детстве Вы делали немедленно и безропотно то, что Вам приказывали?
7. Бывает ли у Вас иногда дурное настроение?
8. Когда Вас втягивают в ссору, предпочитаете ли Вы отмолчаться, надеясь, что все обойдется?
9. Легко ли Вы поддаетесь переменам настроения?
10. Нравится ли Вам находиться среди людей?
11. Часто ли Вы теряли сон из-за своих тревог?
12. Упрямитесь ли Вы иногда?
13. Могли бы Вы назвать себя бесчестным?
14. Часто ли Вам приходят хорошие мысли слишком поздно?
15. Предпочитаете ли Вы работать в одиночестве?
16. Часто ли Вы чувствуете себя апатичным и усталым без серьезной причины?
17. Вы по натуре живой человек?
18. Смеетесь ли Вы иногда над неприличными шутками?
19. Часто ли Вам что-то так надоедает, что Вы чувствуете себя «сытым по горло»?
20. Чувствуете ли Вы себя неловко в какой-либо одежде, кроме повседневной?
21. Часто ли Ваши мысли отвлекаются, когда Вы пытаетесь сосредоточиться на чем-то?
22. Можете ли Вы быстро выразить Ваши мысли словами?
23. Часто ли Вы бываете погружены в свои мысли?

24. Полностью ли Вы свободны от всяких предрассудков?
25. Нравятся ли Вам первоапрельские шутки?
26. Часто ли Вы думаете о своей работе?
27. Очень ли Вы любите вкусно поесть?
28. Нуждаетесь ли Вы в дружески расположенном человеке, чтобы выговориться, когда Вы раздражены?
29. Очень ли Вам неприятно брать взаймы или продавать что-нибудь, когда Вы нуждаетесь в деньгах?
30. Хвастаетесь ли Вы иногда?
31. Очень ли Вы чувствительны к некоторым вещам?
32. Предпочли бы Вы остаться в одиночестве дома, чем пойти на скучную вечеринку?
33. Бываете ли Вы иногда беспокойными настолько, что не можете долго усидеть на месте?
34. Склонны ли Вы планировать свои дела тщательно и раньше, чем следовало бы?
35. Бывают ли у Вас головокружения?
36. Всегда ли Вы отвечаете на письма сразу после прочтения?
37. Справляетесь ли Вы с делом лучше, обдумав его самостоятельно, а не обсуждая с другими?
38. Бывает ли у Вас когда-либо одышка, даже если Вы не делали никакой тяжелой работы?
39. Можно ли сказать, что Вы человек, которого не волнует, чтобы все было именно так, как нужно?
40. Беспокоят ли Вас ваши нервы?
41. Предпочитаете ли Вы больше строить планы, чем действовать?
42. Откладываете ли Вы иногда на завтра то, что должны сделать сегодня?
43. Нервничаете ли Вы в местах, подобных лифту, метро, туннелю?
44. При знакомстве Вы обычно первыми проявляете инициативу?
45. Бывают ли у Вас сильные головные боли?
46. Считаете ли Вы обычно, что все само собой уладится и придет в норму?
47. Трудно ли Вам заснуть ночью?
48. Лгали ли Вы когда-нибудь в своей жизни?
49. Говорите ли Вы иногда первое, что придет в голову?
50. Долго ли Вы переживаете после случившегося конфуза?
51. Замкнуты ли Вы обычно со всеми, кроме близких друзей?
52. Часто ли с Вами случаются неприятности?
53. Любите ли Вы рассказывать истории друзьям?
54. Предпочитаете ли Вы больше выигрывать, чем проигрывать?
55. Часто ли Вы чувствуете себя неловко в обществе людей выше Вас по положению?
56. Когда обстоятельства против Вас, обычно Вы думаете, тем не менее, что стоит еще что-либо предпринять?
57. Часто ли у Вас сосет под ложечкой перед важным делом?

Ключ, обработка результатов Личностного опросника Г. Айзенка:

- экстраверсия – интроверсия: «да» (+): 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56; «нет» (-): 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51;
- нейротизм (эмоциональная стабильность – эмоциональная нестабильность): «да» (+): 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57;
- «шкала лжи»: «да» (+): 6, 24, 36; «нет» (-): 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Ответы, совпадающие с ключом, оцениваются в 1 балл.

Интерпретация результатов Личностного опросника Г. Айзенка.

При анализе результатов необходимо придерживаться следующих ориентиров.

Экстраверсия – интроверсия:

- 1) больше 19 баллов – яркий экстраверт,
- 2) больше 15 – экстраверт,
- 3) больше 12 – склонность к экстраверсии,
- 4) 12 – среднее значение,
- 5) меньше 12 – склонность к интроверсии,
- 6) меньше 9 – интроверт,
- 7) меньше 5 – глубокий интроверт.

Нейротизм:

- 1) больше 19 – очень высокий уровень нейротизма,
- 2) больше 13 – высокий уровень нейротизма,
- 3) 9–13 – среднее значение,
- 4) меньше 9 – низкий уровень нейротизма.

Ложь:

- 1) больше 4 – неискренность в ответах, свидетельствующая также о некоторой демонстративности поведения и ориентированности испытуемого на социальное одобрение,
- 2) меньше 4 – норма.

Описание шкал

Экстраверсия – интроверсия. Характеризуя типичного экстраверта, автор методики отмечает его общительность и обращенность индивида вовне, широкий круг знакомств, необходимость в контактах. Он действует под влиянием момента, импульсивен, вспыльчив, беззаботен, оптимистичен, добродушен, весел. Предпочитает движение и действие, имеет тенденцию к агрессивности. Чувства и эмоции не имеют строгого контроля, склонен к рискованным поступкам. На него не всегда можно положиться.

Типичный интроверт – это спокойный, застенчивый, интроективный человек, склонный к самоанализу. Сдержан и отдален от всех, кроме близких друзей. Планирует и обдумывает свои действия заранее, не доверяет внезапным побуждениям серьезно относится к принятию решений, любит во всем порядок. Контролирует свои чувства, его нелегко вывести из себя. Обладает пессимистичностью, высоко ценит нравственные нормы.

Нейротизм. Характеризует эмоциональную устойчивость или неустойчивость (эмоциональная стабильность или нестабильность). Нейротизм, по некоторым данным, связан с показателями лабильности нервной системы. Эмоциональная устойчивость – это черта, выражающая сохранение организованного поведения, ситуативной целенаправленности в обычных и стрессовых ситуациях. Характеризуется зрелостью, отличной адаптацией, отсутствием большой напряженности, беспокойства, а также склонностью к лидерству, общительности. Нейротизм выражается в чрезвычайной нервности, неустойчивости, плохой адаптации, склонности к быстрой смене настроений (лабильности), чувстве виновности и беспокойства, озабоченности, депрессивных реакциях, рассеянности внимания, неустойчивости в стрессовых ситуациях. Нейротизму соответствует эмоциональность, импульсивность, неровность в контактах с людьми, изменчивость интересов, неуверенность в себе, выраженная чувствительность, впечатлительность, склонность к раздражительности. Нейротическая личность характеризуется неадекватно сильными реакциями по отношению к вызывающим их стимулам. У лиц с высокими показателями по шкале нейротизма в неблагоприятных стрессовых ситуациях может развиваться невроз.

Представление результатов по шкалам экстраверсии и нейротизма осуществляется при помощи системы координат. Интерпретация полученных результатов проводится на основе психологических характеристик личности, соответствующих тому или иному квадрату координатной модели с учетом степени выраженности индивидуально-психологических свойств и степени достоверности полученных данных. Привлекая данные из физиологии высшей нервной деятельности, Айзенк высказывает гипотезу о том, что сильный и слабый типы, по Павлову, очень близки к экстравертированному и интровертированному типам личности. Природа интроверсии и экстраверсии усматривается во врожденных свойствах центральной нервной системы, которые обеспечивают уравновешенность процессов возбуждения и торможения.

Следовательно, используя данные обследования по шкалам экстраверсии, интроверсии и нейротизма, можно вывести показатели темперамента личности по классификации Павлова, который описал четыре классических типа:

- 1) сангвиник (по основным свойствам центральной нервной системы характеризует-ся как сильный, уравновешенный, подвижный);
- 2) холерик (сильный, неуравновешенный, подвижный);
- 3) флегматик (сильный, уравновешенный, инертный);
- 4) меланхолик (слабый, неуравновешенный, инертный).

Таким образом, представление результатов по шкалам экстраверсии и нейротизма, осуществляемое при помощи системы координат, образует круг Айзенка (рис. Z1).



Рис. Z1. Круг Айзенка

Пояснение к Кругу Айзенка:

- 1) сангвиник = стабильный + экстравертированный;
- 2) флегматик = стабильный + интровертированный;
- 3) меланхолик = нестабильный + интровертированный;
- 4) холерик = нестабильный + экстравертированный.

«Чистый» сангвиник (высокая экстраверсия и низкий нейротизм) быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка, жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверхностность и непостоянство.

Холерик (высокая экстраверсия и высокий нейротизм) отличается повышенной возбуждённостью, действия прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, эффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю при эмоциональных обстоятельствах.

Флегматик (высокая интроверсия и высокий нейротизм) характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный «труженик жизни», он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит попусту болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами – выдержкой, глубиной мыслей, постоянством, основательностью и т. д., в других – вялостью, безучастностью к окружающему, ленью и безволием, бедностью и слабостью эмоций, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

Меланхолик (высокая интроверсия и высокий нейротизм). У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхолика продолжительную тормозную реакцию (опускаются руки). Ему свойственны сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик – человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые вовсе этого не заслуживают.

Тест на определение коммуникабельности [34, с. 219, 234]

Данный тест позволяет уточнить – коммуникабельны ли Вы?

На каждый из вопросов можно ответить «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ordinaria деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет Вам уже невмоготу?
3. Вызывает ли у Вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании и тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомец на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, ответить на какой-то еще вопрос)?
7. Верите ли, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам 10000 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане или в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо, промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Это так?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У Вас есть сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких «чужих мнений» на этот счет Вы не принимаете. Так ли это?
14. Услышав где-либо в «кулуарах» высказывания явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Ключ к тесту.

Необходимо оценить ответы:

за каждое «да» – 2 очка,

«иногда» – 1 очко,

«нет» – 0 очков.

Требуется подсчитать сумму баллов.

Если вы набрали:

– 30–32 очка. Вы явно некоммуникабельны, это Ваша беда, так как страдаете от этого больше всего Вы сами. Но и близким людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя;

– 25–29 *очков*. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает Вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны своей судьбой. Но не ограничивайтесь таким недовольством, в Вашей власти переломить эти особенности вашего характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете «вдруг» полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться;

– 19–24 *очка*. В известной степени Вы общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми Вы сходитесь с оглядкой. В спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы, помните об этом;

– 14–18 *очков*. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время Вы не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение;

– 9–13 *очков*. Вы весьма общительны (порой, может быть, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает вспыльте, но быстро отходите. Чего Вам недостает – так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы сможете заставить себя не отступить;

– 4–8 *очков*. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет у Вас ключом, Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами;

– 3 и менее *очков*. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Серьезная работа не для Вас. Да, Вам бы поработать над собой и своим характером. Прежде всего, воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям; наконец, подумайте о своем здоровье – такой «стиль» жизни не проходит бесследно...

Приложение АВ

Тест на определение возможности быть руководителем [34, с. 227–228, 238]

Данный тест позволяет уточнить – можете ли вы быть руководителем?

Есть ли у Вас черты характера, которые говорили бы о Вашей склонности к руководящей деятельности?

Необходимо ответить на каждый из вопросов «да» или «нет».

1. Можете ли Вы командовать людьми?
2. Любите ли Вы работать на приусадебном участке?

3. Доставляет ли Вам удовольствие возражать кому-либо?
4. Какое из двух достоинств цените больше всего: авторитет; нежность?
5. Любите ли Вы произносить речи?
6. Чем, по Вашему мнению, можно определить уровень цивилизации: уровнем развития техники; степенью эмансипации женщин?
7. Раздражает ли Вас чья-то неумелость, неловкость?
8. Любите ли Вы работу, требующую контактов с людьми?
9. Считаете ли Вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?
10. Во время знакомства Вы в первую очередь обращаете внимание: на внешний вид; на то, что и как говорит собеседник?
11. Впадаете ли Вы в ярость, если не можете настоять на своем?
12. Какой вид карьеры кажется Вам наиболее привлекательным: известного актера; чемпиона автогонок?
13. Часто ли Вас выдвигают на выборную работу?
14. Бываете ли Вы организатором смелых начинаний?
15. Раздражает ли Вас то, что Вы живете, к примеру, в комнате без штор на окнах?
16. Какой цвет Вам больше нравится: голубой; красный?
17. Легко ли Вы принимаете решения?
18. Какие виды спорта Вам по душе: те, которые развивают ловкость; те, которые развивают силу?
19. Признаете ли Вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен?

Ключ к тесту.

Необходимо оценить ответы:

за каждое «да» – 1 очко,

за «нет» – 0 очков.

Необходимо подсчитать сумму баллов.

Если вы набрали:

– *более 15 очков.* Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что Вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, Ваша горячность, Ваше стремление быть признанным любой ценой, Ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность Ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабиться приводит к тому, что, будучи взволнованным, слишком легко можете обидеть человека, часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивны. Но если Вам удастся изменить свое отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасные результаты.

– *8–15 очков.* У Вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркивать собственное «я». Управляемость эмоциями и склонность к анализированию своих поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими людьми не принимает у Вас крайних форм. Вы любите ходить непроторенными дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим, с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что о Вас говорят, в то же время имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы Ваше слово было последним.

– *менее 7 очков.* Вы человек, который имеет больше склонностей быть подчиненным, нежели руководить другими. В роли «шефа» Вы бы чувствовали себя очень плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой. С удовольствием подчиняетесь руководству других. Чаще всего Вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь в тени других людей.

Тест «Привлекательность группы» [29, с. 137–138]

Данный тест показывает, насколько важен для сотрудников (студентов одной студенческой группы) комфортный психологический климат в коллективе, на создание которого направлены социально-психологические методы мотивации.

Тест «Привлекательность группы».

После каждого вопроса необходимо отметить тот ответ, который соответствует Вашему отношению к своей группе.

1. Как бы Вы оценили свою принадлежность к коллективу (к студенческой группе):
 - а) чувствую себя членом коллектива, частью команды;
 - б) участвую в большинстве видов деятельности;
 - в) участвую в одних видах деятельности и не участвую в других;
 - г) не чувствую, что являюсь членом коллектива;
 - д) работаю отдельно от других членов группы;
 - е) не знаю, затрудняюсь ответить.
2. Перешли бы Вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения материальных условий):
 - а) да, очень бы хотел перейти;
 - б) скорее перешел бы, чем остался;
 - в) не вижу разницы;
 - г) скорее всего остался бы;
 - д) ни в коем случае;
 - е) не знаю, затрудняюсь ответить.
3. Каковы отношения между сотрудниками (студентами) в Вашей группе:
 - 3.1. В течение обычного рабочего общения:
 - а) лучше, чем в большинстве групп;
 - б) примерно такие, как в большинстве групп;
 - в) хуже, чем в большинстве групп;
 - г) не знаю, затрудняюсь ответить.
 - 3.2. В ответственных условиях:
 - а) лучше, чем в большинстве групп;
 - б) примерно такие, как в большинстве групп;
 - в) хуже, чем в большинстве групп;
 - г) не знаю, затрудняюсь ответить.
 - 3.3. Вне работы, на отдыхе:
 - а) лучше, чем в большинстве групп;
 - б) примерно такие, как в большинстве групп;
 - в) хуже, чем в большинстве групп;
 - г) не знаю, затрудняюсь ответить.
4. Каковы взаимоотношения сотрудников (студентов) с руководителем (со старостой студенческой группы):
 - а) лучше, чем в большинстве групп;
 - б) примерно такие, как в большинстве групп;
 - в) хуже, чем в большинстве групп;
 - г) не знаю, затрудняюсь ответить.

5. Каково отношение к делу в коллективе (в студенческой группе):

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

Ключ к тесту «Привлекательность группы».

Выполняя тест, необходимо заполнить табл. АС1.

Таблица АС1. Результаты теста «Привлекательность группы»

№ вопроса	Вариант ответа					
	а	б	в	г	д	е
1	5	4	3	2	1	1
2	1	2	3	4	5	1
3						
3.1	3	2	1	1	–	–
3.2	3	2	1	1	–	–
3.3	3	2	1	1	–	–
4	3	2	1	1	–	–
5	3	2	1	1	–	–

Требуется подсчитать сумму набранных Вами баллов:

наилучшая сумма – 25 баллов, показывает, что мнение сотрудника (студента) о своем коллективе (о студенческой группе) высокое, и, с его точки зрения, психологический климат в коллективе хороший;

наихудшая сумма – 7 баллов, свидетельствует о плохом социально-психологическом климате в коллективе, есть над чем подумать.

Приложение AD

**Анкета, позволяющая оценить степень удовлетворенности персонала,
а также определить склонность персонала к инновационной деятельности
[4, с. 115–125]**

Отвечая на вопросы анкеты (табл. AD1), необходимо быть предельно внимательными и искренними. Требуется выбрать вариант ответа (одну цифру), совпадающего с Вашим мнением.

Варианты ответов:

- | | | |
|-------------------------|--------------|----------------|
| 1 – да; | очень часто; | очень высокая; |
| 2 – скорее да, чем нет; | часто; | высокая; |
| 3 – не знаю; | редко; | средняя; |
| 4 – скорее нет, чем да; | очень редко; | низкая; |
| 5 – нет; | никогда; | очень низкая. |

Таблица АД1. Анкета

№ п. п.	Вопросы анкеты	Баллы				
1	2	3				
01. Отношение с коллективом						
01.01	Легко ли Вам работать в новом коллективе	1	2	3	4	5
01.02	Устраивает ли Вас эмоциональная атмосфера в коллективе	1	2	3	4	5
01.03	Сплочен ли Ваш коллектив	1	2	3	4	5
01.04	Легко Вам согласиться с мнением коллектива	1	2	3	4	5
01.05	Частота возникновения разногласий	1	2	3	4	5
01.06	Считаете ли Вы, что справедливая критика положительно влияет на результаты работы	1	2	3	4	5
01.07	Устраивает ли Вас состав коллектива, в котором работаете	1	2	3	4	5
01.08	Доверяете ли Вы своим коллегам	1	2	3	4	5
01.09	Прислушиваетесь ли Вы к советам, замечаниям коллег	1	2	3	4	5
01.10	Смогли ли бы Вы работать с людьми, общение с которыми Вам неприятно, если от этого зависят результаты работы	1	2	3	4	5
01.11	Разделен ли Ваш коллектив на отдельные группы	1	2	3	4	5
01.12	Наличие неформальных отношений в таких группах	1	2	3	4	5
01.13	Состояние в неформальных группах	1	2	3	4	5
01.14	Удовлетворенность взаимоотношениями коллег	1	2	3	4	5
01.15	Удовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	1	2	3	4	5
01.16	Удовлетворенность состоянием стабильности персонала (низкая текучесть кадров)	1	2	3	4	5
01.17	Расхождение во взглядах с коллегами	1	2	3	4	5
01.18	Степень квалификации персонала	1	2	3	4	5
01.19	Консервативны ли Ваши сотрудники	1	2	3	4	5
01.20	Существует ли возрастной ценз при приеме на работу	1	2	3	4	5
02. Отношения с руководством						
02.01	Было ли на Вашей организации за последние полгода реальное сокращение численности работников по инициативе администрации	1	2	3	4	5
02.02	Существует ли в Вашей организации диктат руководства	1	2	3	4	5
02.03	Считаете ли Вы корректным возражать руководителю	1	2	3	4	5
02.04	Считается ли Ваше руководство с мнением сотрудников	1	2	3	4	5
02.05	Возникает ли у Вас чувство, что руководство Вас недооценивает	1	2	3	4	5
02.06	Редко ли Ваш начальник оказывает необоснованное давление на подчиненных	1	2	3	4	5
02.07	Доверяете ли Вы своему руководству	1	2	3	4	5
02.08	Считаете ли Вы, что руководство предъявляет к Вам завышенные требования	1	2	3	4	5
02.09	Редко ли выданное Вам задание одним руководителем противоречит указаниям другого руководителя	1	2	3	4	5
02.10	Частота делегирования полномочий	1	2	3	4	5
02.11	Удовлетворенность стилем руководства Вашего начальника	1	2	3	4	5

1	2	3				
02.12	Удовлетворенность компетентностью Вашего начальника	1	2	3	4	5
02.13	Понимание заданий руководства	1	2	3	4	5
02.14	Существует ли диктат руководства	1	2	3	4	5
02.15	Удовлетворенность обратной связью с руководителем	1	2	3	4	5
02.16	Удовлетворенность отношениями между работниками и администрацией	1	2	3	4	5
02.17	Стиль руководства, используемый Вашим руководителем: а) авторитарный; б) демократический; в) либеральный; г) коллективный; д) смешанный	а	б	в	г	д
03. Отношения с организацией						
03.01	Видите ли Вы будущее организации, в которой работаете	1	2	3	4	5
03.02	Конкурентоспособна ли продукция в Вашей организации	1	2	3	4	5
03.03	Понимаете ли Вы задачи, цели организации	1	2	3	4	5
03.04	Важна ли для Вас стабильность Вашей организации	1	2	3	4	5
03.05	Информированность о деятельности организации	1	2	3	4	5
03.06	Удовлетворенность ценностями, ориентирами, целями	1	2	3	4	5
03.07	Удовлетворенность образом организации	1	2	3	4	5
03.08	Удовлетворенность характером и степенью участия в капитале организации	1	2	3	4	5
03.09	Удовлетворенность количеством информации о делах организации	1	2	3	4	5
03.10	Удовлетворенность степенью и характером участия в контроле деятельности организации	1	2	3	4	5
03.11	Уверены ли Вы в завтрашнем дне	1	2	3	4	5
03.12	С чем связаны основные причины неуверенности в завтрашнем дне: а) Вы не готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать; б) неуверенность связана с изменениями Вашего положения в коллективе; в) причина в том, что Вы рассчитываете, что кто-то решит Ваши проблемы; г) Ваша неуверенность связана с отсутствием политической и экономической нестабильности в стране; д) особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы	а	б	в	г	д
03.13	Как бы Вы оценили положение дел в Вашей организации: а) очень хорошее; б) скорее хорошее, чем плохое; в) затрудняюсь ответить; г) скорее плохое, чем хорошее; д) определено плохое	а	б	в	г	д

1	2	3				
04. Отношение к работе						
04.01	Быстро ли Вы переключаетесь с одного задания на другое	1	2	3	4	5
04.02	При случае, Вы с удовольствием сменили бы место работы	1	2	3	4	5
04.03	Удовлетворенность содержанием деятельности (работой)	1	2	3	4	5
04.04	Удовлетворенность тем, как на своей работе Вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
04.05	Интересны ли Вам разговоры о Вашей работе	1	2	3	4	5
04.06	Создает ли Ваша организация условия для повышения квалификации	1	2	3	4	5
04.07	Нравится ли Вам работа, требующая личной ответственности	1	2	3	4	5
04.08	Ищите ли Вы новые способы решения старых задач	1	2	3	4	5
04.09	Редко ли Вы выполняете работу, которая Вам не нравится	1	2	3	4	5
04.10	Нравится ли Вам работа, требующая личной ответственности	1	2	3	4	5
04.11	Нравится ли Вам работать индивидуально	1	2	3	4	5
04.12	Согласитесь ли Вы с переводом на другое место работы, с условием, что Ваше социальное и материальное положение останется прежним	1	2	3	4	5
04.13	Считаете ли Вы, что проделываемая Вами работа важна	1	2	3	4	5
04.14	Нравится ли Вам работать коллективно	1	2	3	4	5
04.15	Редко ли Вы опаздываете на работу	1	2	3	4	5
04.16	Удовлетворенность требованиями работы к интеллекту человека	1	2	3	4	5
05. Условия труда						
05.01	Оплачивает ли организация Ваш проезд (проездной билет, служебный автобус)	1	2	3	4	5
05.02	Обеспечивает ли Вас организация всем необходимым для работы	1	2	3	4	5
05.03	Устраивает ли Вас организация труда	1	2	3	4	5
05.04	Всегда ли данное Вам задание соответствует Вашей квалификации	1	2	3	4	5
05.05	Устраивают ли Вас бытовые условия труда	1	2	3	4	5
05.06	Низкий ли уровень текучести кадров в Вашей организации	1	2	3	4	5
05.07	Возникала ли в Вашей организации за последние полгода необходимость сверхурочных работ	1	2	3	4	5
05.08	Утомленность работой	1	2	3	4	5
05.09	Частота использования больничных листов	1	2	3	4	5
05.10	Удобство передвижения на работу и обратно	1	2	3	4	5
05.11	Имеете ли Вы возможность обедать на работе	1	2	3	4	5
05.12	Устраивает ли Вас график работы	1	2	3	4	5
05.13	Выполняете ли Вы обязанности некоторых коллег во время их отсутствия	1	2	3	4	5

Продолжение табл. АД1

1	2	3				
05.14	Оплачивается ли дополнительно замещение коллег	1	2	3	4	5
05.15	Устраивает ли Вас график отпусков	1	2	3	4	5
05.16	Загруженность на работе	1	2	3	4	5
05.17	Удовлетворенность оснащенностью рабочего места	1	2	3	4	5
06. Лидерство						
06.01	Хотели ли бы Вы управлять людьми	1	2	3	4	5
06.02	Стремитесь ли Вы к лидерству в коллективе	1	2	3	4	5
06.03	Хотите ли Вы быть начальником	1	2	3	4	5
06.04	Важно ли для Вас, чтобы Ваше мнение играло бы какую-либо роль в принятии решения коллективом	1	2	3	4	5
06.05	Доверяют ли Вам решение сложных задач	1	2	3	4	5
06.06	Часто ли коллеги обращаются к Вам за помощью	1	2	3	4	5
06.07	В неформальной группе Вы – лидер	1	2	3	4	5
06.08	Всегда ли Вы отстаиваете свою точку зрения	1	2	3	4	5
06.09	Частота прислушивания коллег, именно, к Вашей точке зрения	1	2	3	4	5
06.10	Важно ли для Вас публичное признание результатов Вашей деятельности	1	2	3	4	5
06.11	Сможете ли Вы сплотить коллектив	1	2	3	4	5
07. Коммуникации						
07.01	Считаете ли Вы необходимым проводить общие собрания для разрешения спорных вопросов	1	2	3	4	5
07.02	Считаете ли Вы нужным общение с коллегами в нерабочее время, в неформальной обстановке	1	2	3	4	5
07.03	Частота таких общений	1	2	3	4	5
07.04	Общительный ли Вы человек	1	2	3	4	5
07.05	Редко ли Вы повышаете голос	1	2	3	4	5
07.06	Считаете ли Вы целесообразным оспаривать решения руководства, если, по-Вашему мнению, они не верны	1	2	3	4	5
07.07	Считаете ли Вы нужным проведение культурно-развлекательных мероприятий в коллективе	1	2	3	4	5
07.08	Удовлетворенность системой поощрений за хорошо выполненную работу	1	2	3	4	5
07.09	Какое поощрение для Вас наиболее действенное: а) благодарность; б) персональная денежная премия; в) путевки; г) ценные подарки; д) _____ (другие поощрения)	а	б	в	г	д

1	2	3				
		а	б	в	г	д
07.10	В каком виде используется похвала: а) лично; б) на собрании; в) в письменном виде; г) только в присутствии руководящего состава; д) _____ (другое)					
07.11	В каком виде используется критика: а) лично; б) на собрании; в) в письменном виде; г) только в присутствии руководящего состава; д) _____ (другое)					
08. Статус работника						
08.01	Считаете ли Вы, что сможете подняться выше по служебной лестнице	1	2	3	4	5
08.02	Уверены ли Вы, что в случае сокращения штатов, останетесь работать в организации	1	2	3	4	5
08.03	Стремитесь ли Вы сделать карьеру	1	2	3	4	5
08.04	Считаете ли Вы, что Ваша заработная плата соответствует занимаемой должности	1	2	3	4	5
08.05	Соблюдаете ли Вы все требования и правила, принятые в организации	1	2	3	4	5
08.06	Считаете ли Вы, что можете выполнять более ответственную работу	1	2	3	4	5
08.07	Смогли ли бы Вы принять решение, в случае непредвиденных обстоятельствах, под свою ответственность	1	2	3	4	5
08.08	Устраивает ли Вас занимаемая должность	1	2	3	4	5
08.09	Удовлетворенность признанием результатов Вашей деятельности	1	2	3	4	5
08.10	Удовлетворенность служебным продвижением	1	2	3	4	5
09. Оплата труда и социальные программы						
09.01	Обеспечивает ли Вас организация жильем	1	2	3	4	5
09.02	Имеете ли Вы дополнительный заработок	1	2	3	4	5
09.03	Удовлетворенность заработной платой в соответствии с вашими трудовыми затратами	1	2	3	4	5
09.04	Устраивают ли Вас проводимые в организации социальные программы	1	2	3	4	5
09.05	Справедливо ли, по Вашему мнению, распределяются социальные льготы	1	2	3	4	5
09.06	Редко ли в Вашей организации задерживают заработную плату	1	2	3	4	5
09.07	Справедливо ли, по Вашему мнению, распределяется премиальный фонд	1	2	3	4	5

Продолжение табл. АД1

1	2	3				
		1	2	3	4	5
09.08	Частота получения премии	1	2	3	4	5
09.09	Удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других организациях	1	2	3	4	5
09.10	Слежение за здоровьем работников	1	2	3	4	5
09.11	Удовлетворенность проведением оздоровительных программ	1	2	3	4	5
09.13	Проведение спортивных соревнований	1	2	3	4	5
09.14	Частота командировок	1	2	3	4	5
09.15	Как оплачиваются командировки: а) все организацией; б) часть Вами, а часть организацией (в равном виде); в) часть Вами, а часть организацией (в неравном виде); г) все вами; д) _____ (что-то свое)	а	б	в	г	д
10. Отношения к конфликту						
10.01	Редко ли в Вашем коллективе возникают разногласия	1	2	3	4	5
10.02	Мешают ли конфликты Ваших коллег Вашей работе	1	2	3	4	5
10.03	Считаете ли Вы, что конфликты неотделимы от рабочего времени	1	2	3	4	5
10.04	Разрешаются ли конфликты в Вашей организации коллективно	1	2	3	4	5
10.05	Конфликты в Вашем коллективе носят личный характер	1	2	3	4	5
10.06	Конфликты в Вашем коллективе носят профессиональный характер	1	2	3	4	5
10.07	Считаете ли Вы, что на компромисс идут только слабые люди	1	2	3	4	5
10.08	Согласны ли Вы на компромисс	1	2	3	4	5
10.09	Считаете ли Вы, что профессиональные конфликты носят положительный характер для решения какой-либо проблемы	1	2	3	4	5
10.10	Редко ли Вы сами оказываетесь участником конфликта	1	2	3	4	5
11. Производство и качество продукции						
11.01	Устраивает ли Вас технология работы	1	2	3	4	5
11.02	Устраивает ли Вас оборудование, на котором Вы работаете	1	2	3	4	5
11.03	Удовлетворяет ли Вас сырье, поступающее для производства продукции	1	2	3	4	5
11.04	Новая продукция хорошо принимается рынком	1	2	3	4	5
11.05	Устраивает ли Вас способ производства выпускаемой продукции	1	2	3	4	5
11.06	Частота неисправимого брака продукции	1	2	3	4	5
11.07	Частота исправимого брака продукции	1	2	3	4	5
11.08	Проведение разъяснительной беседы при вводе нового оборудования, технологии и др.	1	2	3	4	5

Продолжение табл. АД1

1	2	3				
		1	2	3	4	5
11.09	На каком уровне качества находится выпускаемая продукция	1	2	3	4	5
11.10	Степень технологической оснащенности	1	2	3	4	5
11.11	Как Вы оцениваете риск от реализации проекта	1	2	3	4	5
11.12	Уровень культуры в организации	1	2	3	4	5
11.13	Ваша организация - монополист	1	2	3	4	5
11.14	Ваша продукция является сезонной	1	2	3	4	5
11.15	Использование опыта зарубежных организаций	1	2	3	4	5
11.16	Существует интенсификация труда	1	2	3	4	5
12. Инновации						
12.01	Частота введения инноваций	1	2	3	4	5
12.02	Нововведения положительно влияют на результаты работы	1	2	3	4	5
12.03	Ваша заинтересованность в инновациях	1	2	3	4	5
12.04	Поддерживает ли руководство инновации	1	2	3	4	5
12.05	Нуждается ли Ваша организация в привлечение финансово-экономических ресурсов	1	2	3	4	5
12.06	Частота обновления оборудования	1	2	3	4	5
12.07	Частота обновления технологии	1	2	3	4	5
10.08	Устаревший способ управления производством	1	2	3	4	5
12.09	Возможность поиска ресурсов	1	2	3	4	5
12.10	Отрицательный прошлый опыт введения инновации	1	2	3	4	5
12.11	Возможность сокращение заработной платы из-за введения инноваций	1	2	3	4	5
12.12	Принудительный характер инноваций	1	2	3	4	5
12.13	Вероятность отрицательных последствий введения инноваций	1	2	3	4	5
12.14	Частота смены партнеров по бизнесу	1	2	3	4	5
12.15	Заинтересованы ли Ваши сотрудники в инновации	1	2	3	4	5
12.16	Непонимание необходимости инновации	1	2	3	4	5
12.17	Влияние инновации на развитие конкурентов	1	2	3	4	5
12.18	Заинтересован ли неформальный лидер в введении инновации	1	2	3	4	5
12.19	Видите ли Вы реальный конечный результат введения инновации	1	2	3	4	5
12.20	Понятность целей введения инновации	1	2	3	4	5
12.21	Инновации могут разрушить сложившийся психологический климат в коллективе	1	2	3	4	5
12.22	Методы проведения инновации Вы считаете правильными	1	2	3	4	5
12.23	Непонимание жизненности инновации	1	2	3	4	5
12.24	Существует ли возможность увольнений из-за введения инновации	1	2	3	4	5
12.25	Ассоциируется ли у Вас инновации с какой-либо личностью, которая Вам не приятна	1	2	3	4	5

Продолжение табл. АД1

1	2		3				
12.26	Какие-либо внешние обстоятельства отвлекают внимание от инновации		1	2	3	4	5
12.27	Вариантность введения инновации		1	2	3	4	5
12.28	Инновации вступают в антагонизм с Вашими целями		1	2	3	4	5
12.29	Несвоевременность инноваций		1	2	3	4	5
12.30	Видение цели, которую стремятся достичь при введении инновации		1	2	3	4	5
12.31	Безразличная атмосфера в коллективе к введениям инновации		1	2	3	4	5
12.32	Учитываются личные способности сотрудников при введении инновации		1	2	3	4	5
12.33	Возможность переустройства организации		1	2	3	4	5
12.34	Отсутствие стратегии мышления у руководителей		1	2	3	4	5
12.35	Существует ли боязнь негативного отношения к инновациям со стороны окружающих организаций		1	2	3	4	5
12.36	Стоимость проекта высокая		1	2	3	4	5
12.37	Заинтересованность руководителя в ведении инновации		1	2	3	4	5
12.38	Организация принимает «оборонительную стратегию» по отношению к инновации		1	2	3	4	5
12.39	Уровень мобильности коллектива		1	2	3	4	5
12.40	Существование ценностей, идеалов в организации		1	2	3	4	5
12.41	Уровень творческих, инициативных личностей		1	2	3	4	5
12.42	Существование бюрократических трудностей		1	2	3	4	5
12.43	Частота смены приоритетов		1	2	3	4	5
12.44	Частота возникновения новых идей		1	2	3	4	5
12.45	Всегда ли Вы ими делитесь с коллективом		1	2	3	4	5
12.46	Восприимчивость Ваших идей коллективом		1	2	3	4	5
12.47	Поддерживаются ли они руководством		1	2	3	4	5
12.48	Получение удовольствия от того, что смогли создать что-то новое		1	2	3	4	5
12.49	Считаете ли Вы себя человеком творческим		1	2	3	4	5
12.50	Можете ли Вы внести изменения в существующий процесс работы организации		1	2	3	4	5
12.51	Наличие способности доказать значимость Вашей идеи		1	2	3	4	5
12.52	Наличие интуиции при принятии решения		1	2	3	4	5
О себе							
13.01	Семейное положение	а) не замужем (не женат) б) замужем (женат) в) разведена (разведен)					
13.02	Должность, которую Вы занимаете	а) руководитель высшего звена б) руководитель среднего звена в) руководитель низшего звена г) служащий д) рабочий					

1	2	3
13.03	Ваш средний заработок	а) до 500 руб. б) от 500–1000 руб. в) от 1000–1500 руб. г) от 1500–2500 руб. д) более 2500 руб.
13.04	Ваш возраст	а) до 20 лет б) 20–30 лет в) 30–40 лет г) 40–50 лет д) 50 и старше
13.05	Ваше образование	а) высшее б) средне техническое в) средне специальное г) 11 классов д) 9 классов
13.06	Ваш стаж работы в данной организации	а) до 5 лет б) 5–10 лет в) 10–20 лет г) 20–30 лет д) более 30 лет
13.07	Из чего состоит Ваша заработная плата	а) только оклад б) оклад + проценты от сделанной работы в) только проценты г) оклад + премия (ежемесячная) д) _____ (что-то еще)
13.08	Ваш пол	а) мужской б) женский

**Система мотивации персонала,
разработанная К. Б. Герасимовым [4, с. 102–107]**

**Таблица АЕ1. Система мотивации персонала
и мероприятия по улучшению ее состояния**

№	Элементы социально-психологического климата, влияющие на мотивацию	Мероприятия по улучшению их состояния	Результаты
1	2	3	4
01. Отношение с коллективом			
1	Новый человек в коллективе	Создание благоприятной атмосферы в коллективе Проведение общих собраний	Хорошая и быстрая адаптация
2	Непринятие советов, критики	Убеждение Увольнение	Критика, советы воспринимаются правильно
3	Неформальные группы	Совместный досуг Помощь психолога	Неформальные группы не мешают общей работе в коллективе
4	Высокая текучесть кадров	Тщательный отбор кандидат Хорошие условия труда, заработная плата, эмоциональная атмосфера в коллективе	Текучесть кадров снижается
5	Не сплоченный коллектив	Проведение собраний, культурно-развлекательных мероприятий	Сплочение коллектива
02. Отношение с руководством			
1	Субъективное отношение руководителя	Справедливая оценка заслуг Смена места работы	Изменение отношений руководителя к подчиненным
2	Несогласие с решением руководства	Учет мнения сотрудников Авторитарное руководство	Руководитель и сотрудники смогут найти общее решение, удовлетворяющее обе стороны
3	Давление руководителя, авторитарный стиль управления	Уважение мнение коллектива Свобода действий для сотрудников и возможность принимать самостоятельные решения	Лучшая работа всего коллектива и каждого работника в отдельности

1	2	3	4
4	Недооценка деятельности работника руководителем	Смена места работы Объяснение руководителю, что признание заслуг сотрудников благоприятно влияет на результат работы	Улучшения результатов работы
5	Задание одного руководителя противоречат указаниям другого	Наличие только одного прямого начальника	Отсутствие разногласий при выполнении заданий
03. Отношение с организацией			
1	Условия жизни	Гарантия работы Своевременная выплата заработной плата Социальные защиты	Желание работать в организации
2	Не понимание задач, целей организации	Проведение собраний, в которых подробно рассказывать о задачах, целях организации	Решение проблемы
3	Плохая информированность о деятельности организации	Рассказ о деятельности организации	Получение нужной информации в нужное время
4	Не видно будущего в работе	Планирование будущего	Ясно видно будущее
5	Низкая степень участия работников в контроле деятельности организации	Каждому работнику позволить сначала самостоятельно контролировать свою работу	Высокая степень участия в контроле
04. Отношение к работе			
1	Неудовлетворенность работой: а) не нравится работа; б) не справляется с работой	Смена сферы деятельности Разнообразие методов работы Повышение квалификации Уменьшение объема работы	Возникновения удовлетворенности
2	Быстрая смена заданий, задач	Возможность для работника адаптироваться после выполнения одного задания, перед получением нового	Качественное выполнение заданий
3	Нет повышения квалификации персонала	Создание условия для повышения квалификации	Работники с высокой квалификацией
4	Не видно важности выполняемой работы	Напоминание о том, что проделанная работа каждым работником очень важна для организации в целом	Повышение качества работы
5	Нет возможностей для полного использования опыта и способностей работника	Возможность полностью показать и использовать свой опыт и способности	Заинтересованность в работе и повышения качества труда

1	2	3	4
05. Условия труда			
1	Организация труда	Оплата транспортных расходов Обеспечение необходимыми принадлежностями для работы	Повышение удовлетворенности от работы
2	Бытовые условия труда	Создание благоприятных рабочих мест Доплата за вредность	Небольшая усталость на рабочем месте
3	Большая загруженность на работе	Четкие планы на день	Уменьшение загруженности
4	Сверхурочная работа, работа в праздничные и выходные дни	Двойная оплата Предоставление отгула	Появление желания работать в выходные и праздничные дни
5	Физическая и моральная усталость	Комната отдыха, спортзал, бассейн Сокращение рабочего дня Предоставление внеочередного отпуска	Снижается усталость Повышение качества труда
06. Лидерство			
1	Личные качества сотрудника	Подбор работы, соответствующей характеру сотрудника Помощь психолога	Использование личных качеств в нужном направлении для организации
2	Стремление к лидерству	Не подавление желание	Желание работать лучше
3	Отсутствие признания результатов деятельности	Поощрение достигнутых результатов	Стремление у работника добиваться значительных результатов
4	Подавление инициативы	Поощрение инициативы	Больше новых решений, идей
5	Отказ в обращении за помощью у сотрудника, знающего данную проблему лучше других	Возможность показать себя	Помощь знающих сотрудников тем, кто в ней нуждается
07. Коммуникации			
1	Отстаивание идей	Отстаивание своего мнения, уважая мнение других Доказательство своей правоты Изменение своего мнения Компромисс Рассмотрение всех идей и оценка их полезности	Желание выдвигать идеи

1	2	3	4
2	Эмоциональная атмосфера	Общение сотрудников Помощь психолога	Положительная эмоциональная атмосфера в коллективе, положительно влияющая на работу
3	Отсутствие культурно-развлекательных мероприятий	Проведение культурно-развлекательных мероприятий	Сплочение коллектива
4	Неправильное использование критики	Избегание публичной критики	Критика более действенная
5	Отсутствие общих собраний	Проведение собраний	Полный обмен информацией
08. Статус работника			
1	Сокращение штата	Оповещение за 2 месяца Выплата денежной компенсации Обеспечение другого места работы	Сокращение проходит не так болезненно
2	Несоответствие заработной платы занимаемой должности	Пересмотр заработной платы	Заработная плата соответствует занимаемой должности, работа выполняется лучше
3	Непрофессионализм	Повышение квалификации Самостоятельное изучение предмета своей работы Получение практических навыков	Повышение профессионализма
4	Не устраивает занимаемая должность	Пересмотр занимаемой должности Увольнение	Удовлетворенность должностью
5	Занижение оценки работника	Выдача заданий в соответствии со способностями	Желание выполнять работу лучше
09. Оплата труда и социальные программы			
1	Жилье	Программа жилищного строительства Долгосрочный беспроцентный кредит для приобретения жилья	Реальное получение жилья, а, значит, желание работать в данной организации
2	Заработная плата	Своевременная выплата заработной платы Высокий уровень заработной платы Предоставление возможности дополнительного заработка	Удовлетворенность заработной платой

1	2	3	4
3	Социальные программы	Льготные путевки в санаторий, профилакторий и дома отдыха Страхование жизни, медобслуживание	Уверенность в завтрашнем дне
10. Отношение к конфликту			
1	Характер конфликта	Разделение личных и профессиональных отношений	Управление конфликтами
2	Эмоциональная несовместимость	При приеме на работу проведение тестов Перевод в другой отдел Помощь психолога	Преодоление несовместимости
3	Неотделимость конфликта от рабочего процесса	Управление конфликтами таким образом, чтобы он был конструктивным с функциональными последствиями	Умение справляться с конфликтом
4	Вредные привычки	Отсутствие внимания Четкие правила поведения	Исчезновение или не проявление вредных привычек
5	Конфликтная личность в коллективе	Увольнение Снижение уровня общения этого человека с коллективом до минимума	Избавление от таких личностей
11. Производство и качество продукции			
1	Низкий уровень культуры в организации	Вовлечение сотрудников в культурные мероприятия	Повышение уровня культуры
2	Отсутствие разъяснения при вводе в эксплуатацию нового оборудования, технологии и др.	Проведение при вводе нового оборудования, технологии и др. разъяснительные беседы по поводу правильной эксплуатации	Снижение вероятности неверной эксплуатации оборудования, технологии и др.
3	Не удовлетворенность оборудованием	а) модернизация; б) внедрение новых методов работы; в) внедрение новой техники	Увеличение эффективности производства
4	Устаревший способ производства	а) реструктуризация управления; б) реорганизация производства	Увеличение эффективности управления производством
5	Большое количество брака продукции	а) использование только исправного оборудования; б) допуск к работе высококвалифицированных работников; в) введение зависимости премии от количества брака	Уменьшается количество брака

Система развития инновационной деятельности
[4, с. 108–113]

Таблица АФ1. Развитие инновационной деятельности

№	Причины сопротивления инновации	Меры преодоления сопротивления	Ожидаемые результаты
1	2	3	4
1	Страх перед неизвестностью (недостаточная информированность)	а) подробное разъяснение надобности и положительных сторон инноваций; б) творческий подход к инновациям	Инновации становятся оправданными (достаточная информация), страх пропадает
2	Недостаток умений и навыков работы (недостаточная квалификация)	а) повышение квалификации; б) угроза увольнения; в) привлечение специалистов	Повышение квалификации
3	Неприятие всего нового (консерватизм)	а) пересмотр взглядов на жизнь б) психологическое воздействие; в) материальное стимулирование; г) смена сотрудников	Формирование положительного настроения Заинтересованность Прогрессивный штат
4	Сложившиеся устойчивые отношения в коллективе	Постепенное введение инноваций	Инновации не разрушают сложившиеся отношения
5	Отрицательное отношение коллектива к инновациям	а) сформировать интерес коллектива в положительных сторонах инноваций; б) поощрение не сопротивляющихся	Формирование положительного отношения к инновации
6	Сопротивление группы в связи с отрицательным влиянием неформального лидера	а) настрой лидера на положительное отношение; б) временная изоляция лидера	Лидер заинтересовывается в инновации Группа встает на его сторону
7	Не заинтересованность в инновациях (работники не видят личной выгоды)	а) дополнительное стимулирование (мотивация); б) заинтересованность в перспективе развития	Появление личной выгоды Инновации становятся нужными

1	2	3	4
8	Неумелая организация введения инноваций руководителем (руководство старой закалки)	а) правильное и своевременное распределение работы в коллективе; б) замена руководства; в) переубеждение руководителя	Приход прогрессивного руководителя
9	Возрастные преграды	Поиск молодых, активных сотрудников с эластичным отношением ко всему новому	Генерация новизны
10	Неверие в достижение конечного результата	Показ обоснованной схемы достижения результата	Виден реальный конечный результат
11	Неприятие целей инноваций	Пересмотр необходимости инноваций, и если они необходимы, то найти компромисс	Цели становятся понятными Инновации воспринимаются положительно
12	Инновация грозит нарушить создавшееся равновесие психологического климата в коллективе	Введение инновации так, чтобы сохранить отношения прежними. Если это невозможно, то сделать очевидным положительный эффект от инноваций	Психологический климат не нарушается
13	Интенсификация труда в процессе инноваций	Увеличение оплаты труда, если невозможно, то сделать в результате инноваций труд более удобным, приятным	Повышение качества труда
14	Неприятие методов проведения инноваций	Выбор методов по усмотрению самих работников, если их нельзя изменить	Выбор методов остается за работниками
15	Неверие в своевременность, в жизненность инноваций	Использование «эффекта рекламы»	Разъяснение
16	Возможность увольнения	Выделение фондов социальной защиты	Сохранение штата
17	Возможность сокращения заработной платы и прочих выплат	Убеждение сотрудников во временности мер	Понимание, что это на данном этапе необходимо
18	Неприятие личности, с которой ассоциируется инновация	Отвлечение внимания от нее, направление ассоциаций в другое русло	Неприятие личности уходит на «второй» план
19	Отрицательный прошлый опыт инноваций	Необходимость формирования позитивного мышления, разработка более успешного внедрения следующих инноваций	Формирование благоприятного общественного мнения

1	2	3	4
20	Внешние обстоятельства отвлекают внимание от инноваций	Концентрация, подобные причины часто заглушают всякие попытки инноваций	Сосредоточение внимание на инновации
21	Наличие альтернативных вариантов	Обоснование выбора именно данного варианта	Выбор метода проведения инноваций
22	Инновация вступает в антагонизм с личными целями	Совмещение целей организации с личными целями работников, в противном случае – предоставление работнику компенсаций	Избегание конфликтов
23	Личные особенности сотрудника	Подробное изучение способностей и склонностей каждого сотрудника, установление строгой дисциплины	Личные особенности положительно влияют на нововведение Появляется желание развивать свои способности
24	Инновация неактуальна	Критичность руководителя к принимаемым решениям	Понятие в необходимости инновации
25	Непонимание цели, которую стремятся достичь	Постановка конкретной цели перед сотрудником, ее подробное разъяснение	Цели становятся понятными
26	Безразличная атмосфера в коллективе	Проведение культурно-массовых мероприятий, связанных с инновационными идеями	Изменение мнения по поводу инноваций
27	Принудительный характер инноваций	Представление ситуации так, как будто инициатива исходит от самих работников	Принятие инновации работниками
28	Проблема переустройства организации	Пересмотр структуры предприятия и всеобщей организации	Перестройка структуры организации
29	Частая смена партнеров	Знакомство сотрудников с новым партнером, налаживание отношений	Благоприятные отношения с партнерами
30	Отсутствие стратегии мышления по отношению к инновациям	Развитие стратегического мышления и мыслительной деятельности индивида	Повышение квалификации
31	Отсутствие финансово-экономических возможностей внедрения новых идей на практике	Создание фонда развития производства и регулярные отчисления в него Привлечение кредита Поиск поставщика	Внедрение инноваций, при наличии всех остальных условий

Продолжение табл. АF1

1	2	3	4
32	Повышенный риск при вложении капитала в новые проекты	Переработка возможных последствий внедрения инновационных проектов и оценка уровня риска	Анализ риска
33	Боязнь негативного отношения к введению нового со стороны окружающих организаций	Пропаганда внедрения новых идей и преимуществ нового	Исчезновение боязни
34	Высокая стоимость проекта	Оценка эффективности проекта и возможной прибыли	Риск оправдывает средства
35	Руководитель считает, что введение нового проекта приведет к увеличению себестоимости, в то время как организация не выдержит ценовой конкуренции	Анализ рыночной ситуации	Анализ рынка
36	Высокое мнение руководителя о развитии организации, его нежелание выделять средства на новые проекты	Проведение дискуссий	Заинтересованность руководителя в инновации
37	Оборонительная стратегия организации по отношению к инновациям	Привлечение психологов	Улучшение отношений к инновациям
38	Слабая мобильность коллектива	Замена руководящего аппарата	Увеличение мобильности Обновление руководящего аппарата
39	Хорошо сложившиеся стереотипы, ценности, идеалы в организации	Приглашение консультантов со стороны	Изменение стереотипов по отношению к инновациям
40	Отсутствие инициативных творческих личностей в коллективе	Поддержка неформальных отношений	Повышение качества работы
41	Устаревший способ управления производством	а) реструктуризация управления; б) реорганизация производства	Увеличение эффективности управления производством

Продолжение табл. АF1

1	2	3	4
42	Общеорганизационные недостатки	а) обеспечение информационными технологиями; б) выдвижение новых формальных и неформальных лидеров; в) изменение кадровой политики (анкеты, тесты, опросы для поиска творческих личностей) г) привлечение инвесторов, спонсоров; д) получение поддержки государственных органов	Устранение причины
43	Устаревшее оборудование	а) модернизация; б) замена другим; в) внедрение новых методов работы; г) внедрение новой техники	Увеличение эффективности производства
44	Недостатки в проекте	Пересмотр проекта	Внедрение лучшего проекта
45	Нежелание поиска ресурсов	а) повышение производственной нагрузки; б) мотивация	Общее развитие
46	Устаревшая технология	а) внедрение новой технологии; б) новые методы работы	Повышение качества Снижение себестоимости Повышение заработной платы
47	Отсутствие сырья или его недостаток	а) замена на другое сырье; б) внедрение новой технологии; в) диверсификация продукции; г) новый источник сырья	Увеличение выпуска продукции Повышение качества Увеличение прибыли
48	Недостаточная технологическая оснащенность	а) привлечение кредита; б) обучение персонала; в) реконструкция	Внедрение инноваций Наличие квалифицированных кадров Повышение конкурентоспособности
49	Бюрократические трудности	а) терпение; б) привлечение опытных работников	Достижение конечного результата Ускорение процесса
50	Большое влияние на развитие конкурентов	а) остановка инновации; б) кооперация	Сохранение своих позиций Увеличение прибыли

1	2	3	4
51	Ликвидация монополистической позиции	а) остановка инновации; б) усиление своих позиций	Предприятие остается монополистом
52	Сезонность реализации	а) поиск новых рынков сбыта; б) регулирование сбыта ценами	Продажа на новых рынках Увеличение продажи несезонного сбыта
53	Ущемление личной выгоды	Замена лица, имеющего личную выгоду	Устранение причины
54	Ухудшение межличностных отношений	а) устранение конфликтов; б) психологическое воздействие	Улучшение межличностных отношений
55	Низкий уровень культуры в организации	Вовлечение сотрудников в культурные мероприятия	Повышение уровня культуры
56	Моральный облик общества	а) воспитание стремлений к совершенству; б) пропаганда	Создание морального облика общества
57	Смена приоритетов	Воспитание приспособленности к новому товару	Удовлетворение новых потребностей
58	Нововведения отрицательно влияют на результаты работы	Запрет на инновации, которые могут отрицательно повлиять на результаты работы	Вводимые инновации отрицательно влиять не смогут
59	Большая вероятность отрицательных последствий	Разработка бизнес-плана идеи, и расчет всех последствий	Реальный конечный результат
60	Нет базы для развития новых идей у сотрудников	Создание условия для желания разрабатывать новые идеи	Появление много новых идей Выбор лучшей идеи
61	Коллектив не поддерживает новые идеи	а) возможность для коллектива обсуждать любые возникающие идеи; б) возможность корректировки вводимых идей до таких пор, пока они полностью не будут одобрены членами коллектива	Появление возможности «увидеть новую идею полностью» Позитивное отношение коллектива к новой идее
62	Нежелание делиться своими идеями с коллективом	Создание такой доверительной атмосферы, чтобы у работников возникало желание делиться своими идеями	Появление желание

1	2	3	4
63	Руководство не поддерживает идеи	а) замена руководства; б) переубеждение руководителя	Появление руководителя заинтересованного в ведении инновации
64	Разработка новых идей не поощряются	Поощрение (хотя бы устная благодарность) разработки идей, аргументируя их достоинства и недостатки	Появление желания разрабатывать новые хорошие идеи
65	Сотрудники не видят жизненность своих идей	Возможность реально оценить предлагаемые идеи	Ясная конечная цель инновации, оценена жизненность инновации
66	Нет возможности доказать значимость своих идей	Давать возможность сотрудникам доказывать значимость своих идей	Появление такой возможности
67	Инновация «зажата» сроками	Не установление сроков, которые не реальны	Сроки реальные Введение инновации становится возможным

Приложение АG

Мотивационный потенциал работы [24, с. 66–69]

Данный тест позволяет увидеть влияние на мотивацию организации работы и ее содержания с точки зрения ее мотивационного потенциала. Для определения характеристик своей работы необходимо выбрать оценку, наиболее полно отражающую Ваше мнение, и обвести ее кружком (табл. АG1).

Таблица АG1. **Характеристики работы**

Характеристики работы, баллы						
<i>1. Разнообразие работы.</i>						
Насколько разнообразна Ваша работа, в какой мере она связана с выполнением различных функций и задействует разнообразные навыки и способности?						
1	2	3	4	5	6	7
Малоразнообразна. Работа заключается в выполнении одних и тех же рутинных операций			Умеренно разнообразна		Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использованием ряда навыков и способностей	

<i>2. Целостность, законченность работы.</i>						
Насколько целостной и законченной является Ваша работа?						
1	2	3	4	5	6	7
Моя работа – лишь малая часть общего объема работ, и результаты моей деятельности нельзя выделить в конечном продукте или услуге		Моя работа – довольно весомый блок в общем объеме работ, и мой вклад можно увидеть в конечном продукте			Я обязан выполнять все задание целиком – от начала до конца. Результаты моей деятельности легко просматриваются в конечном продукте или услуге	
<i>3. Значимость работы.</i>						
Насколько важна Ваша работа?						
1	2	3	4	5	6	7
Не очень важна. Результаты моей работы вряд ли окажут серьезное воздействие на других людей		Относительно важна			Очень важна. Ее результаты могут весьма серьезно повлиять на других людей	
<i>4. Самостоятельность.</i>						
Насколько самостоятельны Вы в выполнении своей работы?						
1	2	3	4	5	6	7
Малосамостоятелен. Работа почти не дает мне права принятия решений, когда и как ее выполнять		Достаточно самостоятелен. Многие элементы находятся вне моего контроля, но некоторые решения я могу принимать самостоятельно			Очень самостоятелен. Я могу принимать решения, когда и как выполнять работу	
<i>5. Обратная связь.</i>						
В какой степени сама работа предоставляет Вам информацию об эффективности Вашей трудовой деятельности? Дает ли работа информацию о том, насколько она Вам удалась, независимо от обратной связи со стороны коллег или руководства?						
1	2	3	4	5	6	7
В очень малой степени. Работа организована так, что я могу работать долго, не зная, как у меня идут дела		В достаточной степени. Иногда выполнение работы дает мне обратную связь, иногда нет			В ходе работы я почти постоянно имею сведения о том, как идут дела	

Рассчитайте мотивационный потенциал Вашей работы, используя формулу:

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

где М – мотивационный потенциал;

Р – разнообразие работы;

- Ц – целостность;
- Зн – значимость работы;
- С – самостоятельность;
- О – обратная связь.

Чтобы получить оценку мотивационного потенциала работы в формулу необходимо подставить выставленные для каждой характеристики баллы. 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.

Для наглядности можно вычертите мотивационный профиль своей работы. Для этого используются результаты, полученные Вами при оценке мотивационного потенциала своей работы (рис. АG 1). На графике откладывают соответствующие баллы и соединяют их жирной линией. Свой график можно сравнить с аналогичным графиком мотивационного профиля работы однокурсника.

7					
6					
5					
4					
3					
2					
1					
0	Разнообразиие	Целостность	Значимость	Самостоятельность	Обратная связь

Рис. АG 1. Мотивационный профиль работы

Рекомендации воздействия на трудовую мотивацию при использовании организации работы подчиненных

1. Выполнение задачи должно вносить заметный вклад в достижение целей подразделения и всей организации, и этот вклад должен быть понятен работнику.
2. Задачи должны дополнять друг друга и создавать целостную деятельность.
3. Работа должна допускать возможность изменения темпа работы и разные способы выполнения заданий.
4. Для работника должна быть обеспечена обратная связь.
5. Работа должна допускать определенную степень проявления самостоятельности и инициативы исполнителей (исполнитель должен точно знать рамки, в пределах которых он может проявлять самостоятельность и инициативу).
6. Исполнитель должен быть наделен достаточными полномочиями для того, чтобы на него можно было возложить полную ответственность за выполнение порученной работы.
7. Процесс выполнения задачи должен приносить работнику удовлетворение.

Мотивационные тенденции [16, с. 91–92]

Для оценки мотивации требуется выполнить тест, состоящий из 17 фраз. Необходимо сравнить каждую фразу попарно друг с другом. Например, первую со второй, первую с третьей, первую с четвертой и т. п. до конца. Затем вторую фразу с третьей, вторую с четвертой, вторую с пятой и т. д. Сравнивая пары фраз, каждый раз надо оценивать, какое высказывание для Вас лично важнее (приписывайте ему один балл). В конце операции сравнения подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три высказывания, получившие наибольшее количество баллов. Это будут доминирующие тенденции. Перед началом сравнений произнесите «Я хочу...»:

1. Зарабатывать себе на жизнь.
2. Обеспечить свое будущее.
3. Покупать хорошие вещи.
4. Обеспечить себе положение влияния.
5. Завоевать достойное место в жизни.
6. Делать что-либо интересное.
7. Приобретать новые знания и умения.
8. Развивать свои способности.
9. Идти в ногу с жизнью.
10. Быть не хуже других.
11. Применять свои силы и способности.
12. Иметь постоянных собеседников.
13. Завоевать признание и уважение.
14. Обеспечить себе материальный комфорт.
15. Внести свой вклад в общее дело.
16. Быть при деле.
17. Убегать от неприятностей.

Подумайте над результатом. Сделайте вывод, как избавиться от нежелательных тенденций.

Удовлетворенность работой [16, с. 92–93]

Таблица АИ1. Тест «Удовлетворенность работой»

Высказывания	Удовлетворен		Не удовле-		Крайне не-
	Вполне удо-	Удовлетво-	Не вполне	удовлетворен	
1	2	3	4	5	6
1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где Вы работаете	1	2	3	4	5
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями труда (жара, холод, освещенность, шум и т. д.)	1	2	3	4	5
3. Ваша удовлетворенность работой	1	2	3	4	5

Окончание табл. АП

1	2	3	4	5	6
4. Ваша удовлетворенность слаженностью действий Ваших работников между собой	1	2	3	4	5
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства Вашего начальника	1	2	3	4	5
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью Вашего начальника	1	2	3	4	5
7. Ваша удовлетворенность заработной платой в смысле её соответствия ее Вашим трудозатратам	1	2	3	4	5
8. Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, что за такую же работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	1	2	3	4	5
10. Ваша удовлетворенность Вашими возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11. Ваша удовлетворенность тем, что на своей работе Вы можете использовать свой опыт и способности	1	2	3	4	5
12. Ваша удовлетворенность требованиями Вашей работы к интеллекту человека	1	2	3	4	5
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
14. В какой степени Ваша удовлетворенность работой повлияла бы на Ваше решение, если бы Вы искали работу в настоящее время?	1	2	3	4	5

Ключ. Необходимо подсчитать количество полученных баллов. Вы можете набрать от 14 до 70.

Если Вы получили более 45 баллов, то это указывает на неудовлетворенность Вашей работой.

Если Ваш результат оказался свыше 55 баллов – Ваша работа Вас гнетет.

Приложение АЖ

Мотивы достижения [16, с. 93]

Требуется оценить по девятибалльной шкале мотивы достижений. При этом считайте, что самая высокая выраженность мотива будет равняться 9 баллам, а самая низкая – одному (табл. АЖ1).

Таблица АЖ1. Тест «Мотивы достижений»

Мотив	Выраженность мотива	
	высокая	низкая
1. Активность	9 8 7 6 5	4 3 2 1
2. Устремленность к риску	9 8 7 6 5	4 3 2 1
3. Проявление инициативы	9 8 7 6 5	4 3 2 1
4. Стремление к ответственности	9 8 7 6 5	4 3 2 1
5. Желание действовать незамедлительно	9 8 7 6 5	4 3 2 1
6. Нацеленность на разрешение возникающих проблем	9 8 7 6 5	4 3 2 1

Ключ. Всего по данному тесту можно получить от 54 до 6 баллов.

Сумма баллов свыше 36 будет означать устремленность к достижению целей, а менее 24 – устремленность к избеганию (уходу от проблемы).

Тест на определение оценки потребности в достижении
[10, с. 20–21]

Многочисленные исследования доказали тесную связь между уровнем мотивации достижения и успехом в жизнедеятельности. Известно, что люди, обладающие высоким уровнем мотивации:

- ищут ситуации достижения;
- уверены в успешном исходе;
- ищут информацию для суждения о своих успехах;
- готовы принять на себя ответственность;
- решительны в неопределенных ситуациях;
- проявляют настойчивость в стремлении к цели;
- получают удовольствие от решения интересных задач;
- не теряются в ситуации соревнования;
- показывают большое упорство при столкновении с препятствиями.

Под мотивацией достижения понимают:

- стремление к улучшению результатов;
- неудовлетворенность достигнутым;
- настойчивость в достижении своих целей;
- стремление добиться своего во что бы то ни стало.

Выше изложенное является одним из главных свойств личности, оказывающих влияние на всю человеческую жизнь.

Измерить уровень мотивации достижения можно с помощью разработанной шкалы небольшого теста-опросника. Шкала состоит из 22 суждений, по поводу которых возможны 2 варианта ответов – «да» или «нет». Ответы, совпадающие с ключевыми (по коду) суммируются (по баллу за каждый ответ).

Суждения.

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.

19. Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.

20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.

21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.

22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Обработка результатов и интерпретация.

Следует заметить, что в отличие от многих ранее описанных тестов-опросников шкала потребности в достижениях имеет децильные (стеновые) нормы, поэтому конкретный результат можно оценить с помощью следующей таблицы:

Показатель	Уровень мотивации достижения									
	низкий			средний				высокий		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумма баллов	2–9	10	11	12	13	14	15	16	17	18–19

Ответы «Да» на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

Ответы «Нет» на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Приложение АL

Занятость [16, с. 93–94]

Необходимо оценить свою деловитость, отвечая «да» или «нет» на вопросы теста:

1. Вы склонны обстоятельнее беседовать со своими коллегами по работе, чем со своими друзьями.

2. Вы очень точны относительно деловых встреч.

3. Вам лучше отдыхается в субботу после полудня, чем в воскресенье.

4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда бездельничаете.

5. Вы тщательно планируете свое времяпрепровождение.

6. Вы раздражаетесь, когда Ваши друзья заставляют себя ждать.

7. Ваши друзья считают, что с Вами легко ладить.

8. Работая, Вы часто забываете о близких.

9. Вы находите время для работы даже в самых трудных условиях.

10. Вы всегда до мельчайших подробностей планируете свои действия.

11. Вам нравится болтать в перерывах между совещаниями.

12. Ваши друзья занимаются примерно таким же делом, что и Вы.

13. Вы стараетесь работать даже тогда, когда бываете нездоровы.

14. Все, что Вы читаете, относится к сфере Вашей трудовой деятельности.

15. Вы остаетесь на работе позднее, чем Ваши коллеги.

16. Просыпаясь ночью, Вы думаете о работе.

17. Вы мечтаете о том, чтобы на работе не было неурядиц.

18. В играх Вы такой же азартный, как и на работе.

19. Отдых Вам быстро надоедает.

20. В дни отдыха Вы часто готовитесь к трудовой неделе.

За ответы «да» на вопросы, кроме 7-го («нет»), Вы получаете по одному баллу.

Ключ. Оценка: 10 и менее – склонность к безделью;

11–15 баллов – деловитость;

16–20 баллов – «работоголия».

Вопросы для совершенствования личности [16, с. 95]

При осуществлении функции мотивации необходимо продумать ответы на следующие вопросы:

1. Понимаю ли я своих подчиненных?
2. Что я могу сказать о доминирующих потребностях каждого работника?
3. Все ли удовлетворены своей работой?
4. Что надо предпринять для создания у подчиненных рабочего настроя?
5. Как я общаюсь со своими подчиненными?
6. Когда последний раз я обменивался шутками со своими подчиненными?
7. Как я слушаю, когда мне объясняют свои соображения?
8. Знают ли мои подчиненные, что я думаю о каждом из них?
9. Искренно ли я высказываюсь по поводу наших проблем?
10. Сохраняю ли я спокойствие и терпение в разговорах с подчиненными?
11. Как я делаю замечания своим подчиненным?
12. Как я веду себя на совещаниях и собраниях?
13. Знаю ли я, как мои подчиненные относятся к моим советам и указаниям?
14. Умею ли владеть словом?
15. Как я председательствую?
16. Какие стороны в моем поведении мне нужно совершенствовать?

**Стимулирование инициативы
и творческой активности работников [24, с. 28–30]**

Для выявления условий, располагающих к творчеству и инициативе работников необходимо выполнить тест, отвечая на вопросы следующим образом:

- 5 – в полной мере;
- 4 – вполне приемлемо;
- 3 – затрудняюсь ответить;
- 2 – слабо приемлемо;
- 1 – абсолютно неприемлемо (табл. АН1).

**Таблица АН1. Тест на определение стимулирования
инициативы и творческой активности**

Способы стимулирования инициативы	Оценка
1	2
1. В организации особое внимание обращается на создание в подразделениях творческой атмосферы	5 4 3 2 1
2. Руководители особое внимание обращают на то, чтобы формулировать перед подчиненными новые задачи четко, наглядно и понятно, постоянно держа на контроле их исполнение	5 4 3 2 1
3. На руководящий состав организации возлагается личная ответственность за создание в подразделениях такого климата, который поощрял бы настрой работников на нововведения	5 4 3 2 1

1	2
4. В организации особое внимание обращается на искоренение тех сторон организационной культуры: традиций, процедур и норм поведения, которые душат и ограничивают инициативу	5 4 3 2 1
5. В подразделениях организации создаются условия, стимулирующие открытость и свободу общения, когда работники стремятся делиться друг с другом идеями и информацией. Особое внимание обращается на разрушение барьеров между руководителями и подчиненными, на сокращение дистанции между ними	5 4 3 2 1
6. При взаимодействии с подчиненными руководители стремятся особо выделять задачи, которые требуют от подчиненных проявления инициативы и творческого подхода	5 4 3 2 1
7. От руководителей организации требуют, чтобы они придерживались такой модели взаимоотношений с подчиненными, когда подчиненные рассматриваются как эксперты в своей области	5 4 3 2 1
8. Стимулируя работников к проявлению инициативы в работе, руководители стремятся делать упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работника	5 4 3 2 1
9. Чтобы стимулировать профессиональный рост подчиненных, руководители стараются поручать им задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем они уже успели проявить	5 4 3 2 1
10. В организации сложилась практика привлечения сотрудников к постановке тех задач, которые им предстоит выполнять	5 4 3 2 1
11. Руководители при взаимодействии с подчиненными стремятся не отвергать сразу новые идеи, а найти в них рациональное зерно	5 4 3 2 1
12. Руководители стремятся поддерживать в коллективе своих подчиненных атмосферу взаимного уважения, чтобы в нем как можно реже возникали соперничество, подозрительность и недоверие	5 4 3 2 1
13. В организации стремятся поощрять разумный риск и терпимо относиться к отдельным промахам и ошибкам работников	5 4 3 2 1
14. Большинство руководителей организации стараются как можно чаще давать возможность подчиненным самим принимать решения по вопросам, которые находятся в пределах их компетенции	5 4 3 2 1
15. В организации постоянно совершенствуются и обновляются методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу	5 4 3 2 1
16. В организации создана обстановка, поощряющая стремление работников высказывать идеи, которые относятся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов	5 4 3 2 1
17. В организации создан и эффективно работает организационный механизм поощрения работников за разработки и внедрения нововведений	5 4 3 2 1
18. Стимулирование творческой инициативы работников рассматривается в организации в тесной связи с общей системой стимулирования труда	5 4 3 2 1

Ключ. Необходимо подсчитать общую сумму обведенных вами цифр. Полученная сумма покажет, в какой степени Ваша организация готова к развитию инициативы и творческой активности своих работников:

- высокая степень готовности – 72–90 баллов;
- средняя степень готовности – 36–71 балл;
- низкая степень готовности – менее 36 баллов.

Тест «Делегирование полномочий» [29, с. 136–137]

Как известно, делегирование полномочий является одним из важнейших средств повышения качества управления и расширения управленческих возможностей руководителя, ответственного за эффективную мотивацию. При расширении объема управленческих обязанностей руководителя делегирование полномочий, с одной стороны, позволяет руководителю справиться с резко возросшим объемом работы, а с другой стороны, позволяет работнику удовлетворить потребности в самоуважении и самовыражении, необходимые для эффективного функционирования мотивационного механизма.

Для выполнения *теста «делегирование полномочий»*, необходимо ответить «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли Вы дольше, чем Ваши сотрудники?
3. Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли Вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?
5. Знают ли Ваш коллега, подчиненный (или Ваш шеф) Ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы оставите свою работу?
6. Хватает ли Вам времени на планирование Ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли завален Ваш письменный стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли Вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за Вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли Вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуется ли Вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
12. Сами ли Вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую деятельность?
15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Ключ к тесту «делегирование полномочий».

Необходимо подсчитать, сколько раз вы ответили утвердительно:

от 0 до 3 раз. Вы отлично делегируете полномочия.

от 4 до 7 раз. У Вас есть резервы для улучшения и делегирования полномочий.

8 и более раз. Похоже, что делегирование составляет для Вас серьезную проблему.

Ее решению Вы должны уделить первостепенное внимание.

Развитие организации и особенности оплаты труда
[19, с. 133–134]

Таблица АР1. Циклы развития организации и особенности оплаты труда

Основные этапы	Цели	Особенности этапа	Особенности систем оплаты
Вхождение на рынок (старт)	Не разорваться	Должностные инструкции не разработаны. Действует неформальная система оценки труда	Гибкость, преобладание неденежных форм вознаграждения (бесплатные обеды, бесплатные совместные мероприятия по выходным и др.). Низкие основные оклады, высокие премии. Наделение работников акциями организации
Рост	Удержание старых клиентов и приобретение новых	Усложнение структуры управления. Оформление процедур деятельности. Создание регулярной системы оценки труда. Тенденция к сохранению старых кадров	Базовые оклады должны быть конкурентоспособными для привлечения новых и сохранения старых сотрудников. Увеличивается доля стимулирующих выплат. Шире применяется участие работников в акционерном капитале. Дифференциация оплаты по категориям работников
Зрелость (стабилизация)	Не допустить снижения прибыли	Усиление конкуренции. Закрепляются процедуры управления. Разработаны четкие должностные инструкции и системы оценки труда. Появление специалистов, пришедших из других организаций	Система оплаты становится более структурированной. Для привлечения и удержания работников устанавливаются оклады выше рыночных. Применяются надбавки за выслугу лет. Разрабатываются системы вознаграждения для работников с большим стажем и системы сокращения расходов на персонал
Спад (упадок)	Перегруппировка ресурсов, сохранение сектора рынка	Сокращение расходов на рекламу. Исключение неприбыльных видов продукции. Увеличение ротации и текучести кадров. Сокращение численности работников. Размывание границ между видами работ и должностями	Заработная плата «замораживается». Уменьшается время отпусков. Удлиняется продолжительность рабочего дня. Исчезает система участия в прибылях. Стимулируется «верность» организации. Система окладов теряет пропорциональность ввиду совмещения функций и увеличения самостоятельности в работе

Тест С. В. Соловьева для оценки мотивации личности
[23, с. 191; <http://solovyev.com.ua/tests/motivation-work-assessment/motivation-work-assessment-oprosnik>]

Тест по измерению и оценке мотивации личности к работе был разработан Станиславом Валентиновичем Соловьевым в 2001 г. Тест прошел основательную практическую проверку и доказал свою состоятельность. В тесте С. В. Соловьева имеется две группы вопросов. Первая группа состоит из вопросов с нечетными номерами. Варианты ответов на эти вопросы обозначены буквами А, Б, В, Г, Д, Е. Необходимо все шесть ответов расставить в приоритетном порядке. На первое место необходимо поставить тот ответ, который Вы считаете наиболее правильным и так по убывающей до последнего ответа в этом вопросе. Ответы необходимо обозначать буквами под соответствующими приоритетности номерами в бланке ответов. На вопросы с четными номерами необходимо дать только один ответ, который надо записать в бланк соответствующей буквой. На последний вопрос № 21 Вы тоже даете один ответ. Не пытайтесь угадывать, в тесте нет правильных или неправильных ответов. Отвечайте легко, долго не задумывайтесь. При выборе ответов руководствуйтесь всем прошлым опытом работы.

Тест.

1. Какой по характеру работе Вы отдаете предпочтение? (Расставьте ответы в приоритетном порядке.)

А. Не столько важен характер работы, сколько ее результат, выраженный в денежном эквиваленте.

Б. Предпочитаю работу с элементами творчества, где удастся проявить свой интеллект, воображение, интуицию.

В. К любой работе, независимо от ее характера, отношусь с уважением и выполняю добросовестно.

Г. Где максимально будут востребованы и оценены мои профессиональные знания и навыки, где я могу развиваться как специалист.

Д. Предпочитаю руководящую, организаторскую работу с высокой самостоятельностью и ответственностью.

Е. Мне нравится работа в коллективе, где необходимо общение, сотрудничество, взаимодействие.

2. Когда Вы больше ощущаете усталость от работы? (Выберите один вариант ответа.)

А. Во время выполнения сложной и ответственной работы.

Б. Во время длительной, интенсивной работы.

В. После возвращения с работы домой.

Г. Я от своей работы не устаю.

3. Допускаете ли Вы возможность бесплатного труда на кого-нибудь ограниченное время? (Расставьте ответы в приоритетном порядке.)

А. Стараюсь избегать таких моментов и делать так, чтобы работали на меня или под моим руководством.

Б. Да, если работа будет для меня очень интересной и увлекательной.

В. Такие моменты возможны из-за моей безотказности в работе, которой иногда злоупотребляют.

Г. Не допускаю, мой труд должен оплачиваться.

Д. Немного поработать за компанию с интересными людьми в хорошем коллективе можно и бесплатно.

Е. Да, если это позволит существенно повысить мою квалификацию как специалиста.

4. *Когда у Вас чаще проявляется чувство голода на работе? (Выберите один вариант ответа.)*

А. Такого чувства я не испытываю.

Б. Сразу после интенсивной, напряженной работы.

В. Во время длительных перерывов и пауз в работе.

Г. Я постоянно что-нибудь ем во время работы.

5. *Как Вы относитесь к вынужденным простоям (паузам) в работе? (Расставьте ответы в приоритетном порядке.)*

А. Чувствую себя не очень комфортно, неопределенность и безделье меня раздражает.

Б. Головой можно работать всегда, иногда в таких паузах рождаются оригинальные идеи и решения.

В. Отрицательно, если это происходит по причинам непрофессиональных действий ответственных специалистов.

Г. В зависимости от того, как это повлияет на мой заработок.

Д. Негативно, работники расхолаживаются, падает дисциплина, предприятие сбивается с рабочего ритма.

Е. Нормально, можно неформально пообщаться с коллегами по работе, наладить более близкие и доверительные отношения.

6. *С кем для Вас на досуге интереснее поговорить о работе? (Выберите один вариант ответа.)*

А. С человеком любознательным.

Б. С человеком заинтересованным.

В. Посторонних разговоров о работе не веду.

Г. С коллегой по профессии.

7. *Как Вы строите отношения с партнером (напарником) по работе? (Расставьте ответы в приоритетном порядке.)*

А. Стараюсь доказать свое превосходство и занять место лидера.

Б. В зависимости от его квалификации и опыта работы.

В. Исходя из того, как эти отношения влияют на финансовый результат моей работы.

Г. Стараюсь наладить добрые отношения, чтобы не делить работу, а выполнять ее совместно.

Д. Если партнер ответственно и добросовестно относится к работе, мы с ним обязательно поладим.

Е. Мне удастся лучше взаимодействовать с людьми, способными оценить творчество и интеллект.

8. *Хватает ли Вам образования для успешной работы? (Выберите один вариант ответа.)*

А. У меня хорошие базовые знания, которых хватает для работы.

Б. Для более успешной работы всегда не хватает образования.

В. Образование решающей роли для успешной работы не играет.

9. *Какие ситуации в работе Вам не нравятся? (Расставьте ответы в приоритетном порядке.)*

А. Когда руководство навязывает мне действия, которые идут в разрез с интересами трудового коллектива или уважаемых сотрудников.

Б. Однообразная работа, в которой нет места для инициативы и мысли.

В. Не люблю, когда добросовестный труд не находит понимания и уважения у коллег по работе.

Г. Дополнительная, неквалифицированная работа, которая мешает основной профессиональной деятельности.

Д. Когда не дают принимать решения и мешают их выполнять в подчиненном мне подразделении.

Е. Не нравится пустая, формальная работа, которая заведомо не принесет денег.

10. Когда у Вас больше проявляются симптомы сонливости после бессонной ночи? (Выберите один вариант ответа.)

А. Таких симптомов у меня не бывает.

Б. Во время перерывов и пауз в работе.

В. Во второй половине рабочего дня, ближе к вечеру.

Г. Одинаково на протяжении всего рабочего дня.

11. Какая система оплаты и организации труда Вас больше устраивает? (Расставьте ответы в приоритетном порядке.)

А. Хороший оклад + премия, ответственность, четкая профессиональная направленность, необходимость специальных знаний и навыков, перспектива профессионального роста.

Б. Небольшая ставка + хорошие проценты от реально заработанных денег, минимальный контроль, простор для инициативы и творчества.

В. Достойный оклад, регламентированные действия, точность скрупулезность, ограничение на самостоятельность и инициативу.

Г. Большой доход, но работа на грани закона, требующая разумного риска, находчивости, свободы в выборе средств.

Д. Высокий оклад + премия, право управлять и принимать решения, полная ответственность за результаты работы трудового коллектива.

Е. Средний оклад, упорядоченная работа в дружном коллективе с интересными людьми.

12. Может ли работа вызвать у Вас проявление отрицательных эмоций? (Выберите один вариант ответа.)

А. К своей работе отношусь терпеливо и спокойно.

Б. Работа вызывает у меня только положительные эмоции.

В. На работе без отрицательных эмоций не обойтись.

13. Что Вас раздражает в коллегах по работе? (Расставьте ответы в приоритетном порядке.)

А. Косность ума, слепая приверженность стереотипам, неумение самостоятельно мыслить и находить решения.

Б. Лень и пренебрежительное отношение к работе.

В. Непрофессиональные действия, которые бросают тень на всех специалистов.

Г. Проявление эгоизма, недоброжелательности, противопоставление себя коллективу.

Д. Попытки руководства недоплатить за выполненную работу и наивность коллег, готовых поверить любым объяснениям.

Е. Безответственность, не исполнительность, неспособность выполнить поставленную задачу.

14. В каких случаях Вы обращаетесь к сотрудникам по работе за помощью? (Выберите один вариант ответа.)

А. Таких случаев практически не бывает.

Б. Всегда, если это помогает мне сделать свою работу быстрее и качественнее.

В. Стараюсь не отвлекать сотрудников от их работы по мелочам, обращаюсь при серьезной необходимости.

15. Как Вы относитесь к контролю за Вашей работой? (Расставьте ответы в приоритетном порядке.)

А. Терпимо, но до тех пор, пока за меня не пытаются принимать решения и руководить моим персоналом.

Б. Спокойно, если меня не отвлекают надолго от работы.

В. Нормально, если он проводится компетентно и помогает специалисту исправить ошибки в работе.

Г. Терпимо, если он не проводится такими методами, которые создают в коллективе атмосферу недоверия и подозрительности.

Д. Нормально, если контроль не душит разумной инициативы и элементов творчества.

Е. Контроль, формальные инструкции и указания хороши до тех пор, пока не мешают зарабатывать деньги.

16. Как Вы делаете перерывы (паузы) в работе? (Выберите один вариант ответа.)

А. Устанавливаю себе график и стараюсь его придерживаться.

Б. Чаще интуитивно по своему самочувствию.

В. Смотрю на сотрудников и стараюсь делать перерывы с ними за компанию.

Г. Я работаю без перерывов.

17. Как Вы распорядитесь большой суммой денег, которой хватит на безбедную жизнь? (Расставьте ответы в приоритетном порядке.)

А. Денег много не бывает, надо пустить их в оборот и приумножить.

Б. Потрачу часть денег на отличную профессиональную подготовку, чтобы получить достойную работу или начать свое дело.

В. Постараюсь реализовать свои идеи и проекты.

Г. Открою одно или несколько предприятий и буду ими лично управлять.

Д. Постараюсь, чтобы богатство не отгородило меня от людей, займусь благотворительностью, буду помогать интересным людям.

Е. Скорее всего, продолжу работать, просто сидеть на денежном мешке, мне будет непривычно и дискомфортно.

18. Как Вы интуитивно ощущаете время на работе? (Выберите один вариант ответа.)

А. Мои «интуитивные часы» всегда идут достаточно точно.

Б. Мои «интуитивные часы» чаще спешат при сравнении с реальными часами.

В. Мои «интуитивные часы» чаще отстают при сравнении с реальными часами.

19. По какой причине Вы можете поменять работу? (Расставьте ответы в приоритетном порядке.)

А. Работа перестала приносить удовлетворение, стала скучной и однообразной.

Б. Новая работа дает возможность зарабатывать больше денег.

В. Переход на новое место для меня сложное решение, тяжело бросать работу, к которой привык.

Г. Произошел конфликт в коллективе, и нормальные отношения с коллегами стали невозможны.

Д. Предложили руководить крупным интересным предприятием.

Е. Появилась перспектива для более быстрого профессионального и карьерного роста.

20. Какие отношения между Вашей работой и личными проблемами? (Выберите один вариант ответа.)

- А. Личные проблемы иногда мешают сосредоточиться на работе.
 Б. Личные проблемы на работу абсолютно не влияют.
 В. Часто работа помогает мне отвлечься от личных проблем.
21. Какую долю в доходной части семейного бюджета составляет Ваша заработная плата? (Выберите один вариант ответа.)
- А. Единственную доходную часть семейного бюджета.
 Б. Основную доходную часть семейного бюджета (более 50 %).
 В. Значительную доходную часть семейного бюджета (от 30 до 50 %).
 Г. Незначительную доходную часть семейного бюджета (менее 30 %).
 Требуется заполнить бланк ответов на тест (табл. АQ1 и АQ2):

Таблица АQ1. Бланк ответов на тест

Фамилия Имя Отчество	
Занимаемая должность	
Характер работы	
Кандидат на должность	
Опыт работы	
Возраст специалиста	
Образование специалиста	
Дата тестирования	

Таблица АQ2. Приоритетная последовательность ответов

№ вопроса	Приоритетная последовательность ответов					
	1	2	3	4	5	6
1						
2	Один ответ на вопрос					
3						
4	Один ответ на вопрос					
5						
6	Один ответ на вопрос					
7						
8	Один ответ на вопрос					
9						
10	Один ответ на вопрос					
11						
12	Один ответ на вопрос					
13						
14	Один ответ на вопрос					
15						
16	Один ответ на вопрос					
17						
18	Один ответ на вопрос					
19						
20	Один ответ на вопрос					
21	Один ответ на вопрос					

Ключ к тесту (табл. АQ3).

Таблица АQ3. Ключ к тесту

№ вопроса	Условное название мотивов						Название шкал		
	Работа	Профессия	Деньги	Творчество	Коллектив	Власть	Трудолюбие	Искренность	Общий уровень мотивации
1	В ()	Г ()	А ()	Б ()	Е ()	Д ()	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-	В ()	Г ()	-
3	В ()	Е ()	Г ()	Б ()	Д ()	А ()	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	В ()	А ()	-
5	А ()	В ()	Г ()	Б ()	Е ()	Д ()	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-	Б ()	В ()	-
7	Д ()	Б ()	В ()	Е ()	Г ()	А ()	-	-	-
8	-	-	-	-	-	-	Б ()	А ()	-
9	В ()	Г ()	Е ()	Б ()	А ()	Д ()	-	-	-
10	-	-	-	-	-	-	Б ()	А ()	-
11	В ()	А ()	Г ()	Б ()	Е ()	Д ()	-	-	-
12	-	-	-	-	-	-	В ()	Б ()	-
13	Б ()	В ()	Д ()	А ()	Г ()	Е ()	-	-	-
14	-	-	-	-	-	-	В ()	А ()	-
15	Б ()	В ()	Е ()	Д ()	Г ()	А ()	-	-	-
16	-	-	-	-	-	-	Б ()	Г ()	-
17	Е ()	Б ()	А ()	В ()	Д ()	Г ()	-	-	-
18	-	-	-	-	-	-	В ()	А ()	-
19	В ()	Е ()	Б ()	А ()	Г ()	Д ()	-	-	-
20	-	-	-	-	-	-	В ()	Б ()	-
Измерение результатов оценки									
Сумма									-
%									()
Четкость									
21.	Материальная зависимость от работы – ()								

1. При обработке нечетных вопросов необходимо вписать в скобки рядом с каждой буквой бланка ключа номер обозначения приоритетности этой буквы (от 1 до 6) из бланка ответов на соответствующий вопрос. При обработке вопроса № 21 в скобки строки «Материальная зависимость от работы» вписывается степень зависимости соответствующая букве записанной в бланке ответов:

- А – абсолютная,
- Б – большая,
- В – средняя,
- Г – малая.

2. При обработке четного вопроса необходимо вписать в скобки рядом с буквой ключа знак (+), если она совпадает с буквой, записанной в бланке ответов. Если буквы в бланке ключа и бланке ответов не совпадают, то необходимо вписать в скобки знак (-).

3. После обработки всех вопросов, необходимо подсчитать баллы. Цифры в каждом столбце с названием мотива складываются, а полученная сумма по табл. АQ4 переводится для удобства в проценты.

Таблица АQ4. Таблица для перевода баллов в проценты

Баллы	%	Баллы	%	Баллы	%	Баллы	%	Баллы	%
10	100	20	80	30	60	40	40	50	20
11	98	21	78	31	58	41	38	51	18
12	96	22	76	32	56	42	36	52	16
13	94	23	74	33	54	43	34	53	14
14	92	24	72	34	52	44	32	54	12
15	90	25	70	35	50	45	30	55	10
16	88	26	68	36	48	46	28	56	8
17	86	27	66	37	46	47	26	57	6
18	84	28	64	38	44	48	24	58	4
19	82	29	62	39	42	49	22	59	2

В столбце шкалы «Признаков трудоголика» и в шкале «Искренности» надо сложить те ответы, которые обозначены знаком (+), ответы со знаком (-) не учитываются, полученная в столбце сумма переводится для удобства в проценты. Один знак (+) соответствует 10 %, соответственно два (+) будет 20 % и т. д.

Общий уровень мотивации к работе определяется на основе мотивов, по которым показатели выше 50 %. От каждого из таких мотивов вычитается число 50, полученные разности складываются и дают цифру, которая обозначает общий уровень мотивации личности к работе.

Оценка силы мотивов:

1. Сильно выраженные мотивы к работе – от 70 % и больше.
2. Средне выраженные мотивы к работе – от 50 до 68 %.
3. Слабо выраженные мотивы к работе – менее 50 %.

Сильно выраженные мотивы формируют у человека определенные профессиональные и личностные качества. Средне выраженные мотивы тоже способны частично влиять на этот процесс. Наиболее устойчивыми среди мотивов считаются: «Власть», «Творчество» и «Деньги».

Оценка общего уровня мотивации к работе:

1. Высокий общий уровень мотивации к работе – 44 балла и больше.
2. Средний общий уровень мотивации к работе – от 32 до 44 баллов.
3. Низкий общий уровень мотивации к работе – меньше 32 баллов.

Общий уровень мотивации к работе – это показатель того насколько заинтересованно личность относится к работе. Особое внимание следует обращать на низкий общий уровень мотивации к работе. Следует отметить, что причиной может быть устойчивое пренебрежение к работе, разочарование в своей профессии или неудачная попытка угадать правильные ответы.

Признаки трудоголика

Определяются на основе памяти личности о своих психофизических ощущениях во время работы. Ощущения личности, увлеченной или заинтересованной в своей работе, заметно отличаются от ощущений личности, равнодушной к работе.

Оценка признаков трудоголика:

1. Высокий уровень признаков трудоголика – выше 50 %.
2. Средний уровень признаков трудоголика – от 30 до 50 %.
3. Низкий уровень признаков трудоголика – от 0 до 20 %.

Искренность ответов.

Искренность ответов определяется на основе памяти о психофизических ощущениях во время работы. Адекватная самооценка своих ощущений свидетельствует об искренности испытуемого. Неадекватная (завышенная) самооценка говорит о том, что ответы испытуемого были неискренними. Результаты такого теста вызывают сомнение. Иногда причиной завышенной самооценки личности могут быть ее чрезмерные амбиции, неадекватные притязания, которые чаще всего встречаются у людей с ключевым мотивом «Власть», реже у людей с мотивом «Профессия».

Оценка искренности испытуемого:

1. Адекватная самооценка (от 0 % до 20 %) – «откровенный».
2. Небольшое завышение самооценки (30 %) – «ситуативный».
3. Явное завышение самооценки (40 % и выше) – «лживый».

Материальная зависимость от работы.

Материальная зависимость человека от работы определяется на основе того, какую долю составляет его заработная плата в семейном бюджете. Человек, который живет только на доходы от заработной платы, ведет себя лояльнее, старается избегать конфликтов со своим руководством, он больше зависит от работы. И наоборот человек материально обеспеченный, ведет себя смелее, увереннее, он меньше зависит от работы.

Оценка материальной зависимости от работы:

- (А) – абсолютная зависимость испытуемого от работы.
- (Б) – большая зависимость испытуемого от работы.
- (В) – средняя зависимость испытуемого от работы.
- (Г) – малая зависимость испытуемого от работы.

Четкость проявления мотивов.

Четкость показывает, насколько осознанно личность давала оценку тому или иному мотиву в данном тесте. Варианты ответов с номерами 1, 2, 3 рассматриваются под знаком плюс, личность оценивает эти мотивы для себя как приоритетные. Варианты ответов с номерами 4, 5, 6 под знаком минус (эти мотивы для личности не являются приоритетными).

Оценка четкости проявления мотивов:

1. «Хорошо» – все варианты ответов по данному мотиву с одним знаком плюс или минус, допускается два ответа с другим знаком. Например (1, 2, 1, 3, **4**, 2, **6**, 2, 1, 2), (6, 5, 5, 4, **2**, 6, 5, 6, 6),

2. «Удовлетворительно» – допускается три ответа с противоположным знаком. Например (5, 6, 4, **1**, 6, 4, **3**, 6, 5, **2**), (**4**, 3, 3, 2, 1, 2, **6**, 3, 1, 5).

3. «Неудовлетворительно» – по данному мотиву у испытуемого есть четыре или пять ответов с противоположным знаком. Это означает, что у личности нет однозначного отношения к данному мотиву. Например (1, **5**, 2, **4**, **6**, 1, **6**, 2, **5**, 3) или (5, 6, **1**, 4, **3**, 6, 2, **5**, **3**, 6).

Причиной может быть:

- 1) борьба мотивов, противоречивое отношение к определенной ситуации;
- 2) попытка испытуемого угадать «правильные» ответы на тест;
- 3) хаотичные и необдуманные ответы.

Наиболее противоречивые сочетания мотивов:

- 1) мотивы «Деньги» и «Профессия»;
- 2) мотивы «Деньги» и «Работа»;
- 3) мотивы «Деньги» и «Коллектив»;
- 4) мотивы «Деньги» и «Творчество»;
- 5) мотивы «Власть» и «Работа»;
- 6) мотивы «Власть» и «Коллектив».

Описание и характеристика мотивов к работе.

Специалисты с ключевым мотивом «Профессия».

Краткое описание. Люди с ключевым мотивом «Профессия»:

- нацелены на определенную профессиональную деятельность;
- стремятся за счет постоянного совершенствования своих знаний и навыков сделать в ней карьеру;
- хотя бы через работу удовлетворить свои основные потребности и профессиональные амбиции.

Методы мотивации к работе. Для специалистов с ключевым мотивом «Профессия» более эффективны материальные формы мотивации таких методов как «Поощрение» и «Признание». Положительные результаты дают «Организационные» методы мотивации:

- разные формы обучения;
- совершенствование системы управления;
- установка на рабочем месте современного оборудования и т. д.

Применять различные формы метода «Наказание» можно, но только в крайних случаях. Нематериальные формы мотивации дают положительный эффект, если они сочетаются с материальным стимулированием. Система мотивации на предприятии может оказывать заметное влияние на интенсивность и качество работы специалистов с ключевым мотивом «Профессия».

Лояльность к своей организации. Специалисты с ключевым мотивом «Профессия», как правило, отличаются прагматизмом. Когда приходится выбирать между лояльностью и карьерой они обычно выбирают карьеру. Поэтому не следует ожидать от этой категории работников высокой лояльности по отношению к своему предприятию.

Оценка стоимости своего труда. Специалисты с мотивацией «Профессия», как правило, стоимость своего труда оценивают реально, но иногда и завышают ее. Размер заработной платы может до определенных пределов отражаться на интенсивности и качестве труда специалиста. Ведущие специалисты болезненно относятся к «уравнительной» системе оплаты труда, когда другие специалисты с более низкой квалификацией ставятся с ними на один уровень.

Отношения с коллективом. Большинство специалистов с ключевым мотивом «Профессия» занимают в коллективе нейтральную позицию. Они стараются со всеми сотрудниками поддерживать ровные отношения, но при этом сохраняют определенную дистанцию. Ближе всего такие люди сходятся с коллегами по своей профессии. У таких людей есть свое мнение, своя позиция, бездумно следовать за большинством они не будут. Обычно таких людей в коллективе уважают за профессионализм, преданность своему делу, нередко из них вырастают неформальные лидеры.

Управляемость в работе. Специалисты с ключевым мотивом «Профессия» требуют квалифицированного управления. Для таких работников недостаточно должностного статуса руководителя, необходимо чтобы он в их глазах обладал еще и профессиональным авторитетом. Специалисты с ключевым мотивом «Профессия» охотнее работают при демократическом стиле управления, но могут быть не менее эффективными и при авторитарном стиле управления. Работники с ключевым мотивом «Профессия», как правило, бывают достаточно дисциплинированными и ответственными.

Эффективность на позиции руководителя. У специалистов с ключевым мотивом «Профессия» имеются определенные амбиции, но активного желания управлять людьми, как правило, нет. Дополнительная ответственность их не прельщает. Это в лучшем случае офицеры, которые могут управлять небольшими подразделениями внутри организации. На позиции первого руководителя эти специалисты недостаточно эффективны, как правило, им не хватает твердости, решительности, организаторских способностей.

Они слишком увлекаются технической стороной дела и часто забывают о людях. Стиль управления может быть разным, но авторитарный стиль встречается реже.

Некоторые сильные стороны в работе:

- 1) преданность избранной профессии, забота о своей профессиональной репутации;
- 2) готовность к конкуренции внутри организации, дифференцированной системе оплаты труда с учетом квалификации и результатов работы;
- 3) стремление к новым знаниям и опыту работы, постоянная нацеленность на профессиональную карьеру.

Некоторые слабые стороны в работе:

- 1) уклонение от любой дополнительной работы, которая не связана с основной профессиональной деятельностью;
- 2) отрицательное отношение к «уравниловке», отсутствию стимулирования за высокие достижения в работе;
- 3) негативное отношение к отсутствию в организации условий для профессионального развития и карьерного роста;
- 4) повышенная чувствительность к неблагоприятным условиям труда.

Специалисты с ключевым мотивом «Творчество».

Краткое описание. Люди с ключевым мотивом «Творчество» нацелены на определенную по своему характеру деятельность, позволяющую им проявить инициативу, интеллект, воображение, изобретательность и реализовать через работу свои творческие амбиции.

Методы мотивации к работе. Для специалистов с ключевым мотивом «Творчество» эффективны не только материальные, но и нематериальные формы таких методов как «Поощрение» и «Признание». Они бывают очень чувствительны к похвале, одобрению, поддержке со стороны руководителей компании. Очень большое значение имеет возможность реализовать на практике свои идеи и проекты. Инициативу и творчество желательно не наказывать. Поэтому метод «Наказание» при мотивации этой категории работников лучше не применять. Система мотивации на предприятии может оказывать заметное влияние на интенсивность и качество работы специалистов с ключевым мотивом «Творчество».

Лояльность к своей организации. Работники с ключевым мотивом «Творчество» обычно проявляют высокую лояльность по отношению к организации, если она предоставляет им возможность реализовать свои творческие способности. Лояльность у этой категории специалистов зависит от степени интереса, который вызывает у них работа.

Оценка стоимости своего труда. Люди с мотивацией «Творчество», как правило, не отличаются чрезмерной меркантильностью. Стоимость своего труда они оценивают реально или даже занижают ее. Для творческого человека важно получить моральное удовлетворение от результатов своей работы. Размер заработной платы на интенсивность и качество работы большого влияния не оказывает. Работники этой категории достаточно терпимо относятся к «уравнилительной» системе оплаты труда.

Отношения с коллективом. Специалисты с ключевым мотивом «Творчество» стараются не конфликтовать с трудовым коллективом, для них важна поддержка и одобрение со стороны коллег по работе. В коллективе эти люди пользуются уважением за свой интеллект, изобретательность, способность генерировать новые идеи, они могут занимать позицию неформального лидера. Конфликты чаще возникают на принципиальной основе, когда идет столкновение с носителями консервативного, косного мышления в коллективе.

Управляемость в работе. Работники с ключевым мотивом «Творчество» требуют квалифицированного управления. Руководить творческими людьми достаточно трудно,

надо проявлять терпение и корректность, умело направлять их инициативу и энергию в нужное русло, воспитывать уважение к организованности и порядку. С одной стороны, избегать по отношению к ним жестких авторитарных методов управления, а с другой, не потакать неорганизованности и разгильдяйству. Больше поддержки и участия, меньше приказов и публичной критики. Творческие люди эффективнее работают в условиях демократического стиля управления. По отношению к авторитарному руководителю они чаще всего находятся в оппозиции.

Эффективность на позиции руководителя. У специалистов с ключевым мотивом «Творчество» лидерские качества могут быть выражены хорошо, но активного желания управлять людьми у них, как правило, нет. Для творческих людей власть не цель, а скорее средство для достижения цели. Работники с ключевым мотивом «Творчество» способны управлять небольшими подразделениями, они эффективны на позиции помощника, советника руководителя. В управленческой иерархии это скорее офицеры, чем генералы. На позиции первого руководителя им не хватает требовательности, организованности, настойчивости. Наиболее характерным является демократический стиль управления.

Некоторые сильные стороны в работе:

- 1) нацеленность на инновационную деятельность, готовность быть проводником новых идей, прогрессивных технологий, методов работы;
- 2) нестандартное мышление, творческий подход к решению сложных задач, способность генерировать новые идеи;
- 3) способность увлеченно и самоотверженно работать ради реализации интересного проекта, достижения желаемой цели;
- 4) неприхотливость к условиям работы, готовность ради увлекательной работы отступить от значительной части своих материальных интересов.

Некоторые слабые стороны в работе:

- 1) уклонение от скучной, стереотипной работы, в которой нет места для проявления инициативы и творчества;
- 2) низкая эффективность в работе, требующей скрупулезности, точности, длительной концентрации внимания;
- 3) нестабильная работоспособность, периоды творческого подъема сменяются спадами;
- 4) неорганизованность, склонность чрезмерно увлекаться отдельными направлениями работы в ущерб другим не менее важным.

Специалисты с ключевым мотивом «Работа».

Краткое описание. Люди с ключевым мотивом «Работа» лояльно относятся к любой работе независимо от ее характера, стремятся выполнять ее добросовестно и качественно. Они отличные исполнители и помощники, без ярко выраженных профессиональных, творческих и лидерских амбиций.

Методы мотивации к работе. Для специалистов с ключевым мотивом «Работа» эффективны не только материальные, но и нематериальные формы «Поощрения». Они быстрее других адаптируются к «Корпоративной культуре», «Организационным методам» мотивации на предприятии. Применять к ним метод «Наказание» нет необходимости, достаточно ограничиться устным замечанием. Такой метод мотивации как «Партнерство» для этой категории работников, как правило, не применяется. Специалисты с ключевым мотивом «Работа» могут работать интенсивно и качественно без сложной системы мотивации.

Лояльность к своей организации. Специалисты с ключевым мотивом «Работа» привязаны к работе, трудовому коллективу, рабочему месту. Они преданы своей организации и без серьезных причин ее не оставляют.

Оценка стоимости своего труда. Большинство специалистов с мотивацией «Работа» стоимость своего труда оценивают реально или даже занижают ее. Размер заработной платы на качество работы специалистов большого влияния не оказывает. Достаточно они относятся к «уравнительной» системе оплаты труда.

Отношения с коллективом у специалистов с мотивацией «Работа», как правило, лояльные, бесконфликтные. Люди с такой мотивацией пользуются уважением за свое трудолюбие, надежность, хорошую совместимость в работе с другими специалистами. Они не претендуют на лидерство, готовы довольствоваться ролью «ведомого».

Управляемость в работе. Специалистами с ключевым мотивом «Работа» управлять достаточно просто, они дисциплинированы, исполнительны, им можно доверять материальные и финансовые средства. Для эффективного управления должностного статуса руководителя бывает достаточно. Задачи таким работникам надо ставить конкретно и четко, расплывчатость и неопределенность задания может вызвать серьезные затруднения. Специалисты с ключевым мотивом «Работа» одинаково успешно работают как при авторитарном, так и при демократическом стиле управления.

Эффективность на позиции руководителя. У людей с ключевым мотивом «Работа» стремления и способностей к руководящей работе нет, по своей природе они исполнители, им проще выполнить работу самим, чем требовать этого от подчиненных. Поэтому из этой категории специалистов эффективных руководителей не получается. В их работе чаще преобладает попустительский стиль управления.

Некоторые сильные стороны в работе:

- 1) терпение, способность выполнять, монотонную и однообразную работу;
- 2) хорошая концентрация внимания, способность к скрупулезной работе, требующей высокой точности;
- 3) высокая исполнительность, безотказность, готовность выполнять «черновую», неквалифицированную работу;
- 4) честность, ответственность, способность работать в автономном режиме при минимальном контроле со стороны руководителя;
- 5) неприхотливость к условиям труда на предприятии.

Некоторые слабые стороны в работе:

- 1) недостаточная эффективность при выполнении сложных заданий, требующих незаурядного интеллекта и творческих способностей;
- 2) отсутствие лидерских и организаторских способностей;
- 3) слабые способности к деятельности требующей предприимчивости, изворотливости ума, хитрости.

Специалисты с ключевым мотивом «Власть».

Краткое описание. Люди с ключевым мотивом «Власть» стремятся к определенной по своему характеру деятельности, которая способна дать им:

- большие властные полномочия,
- возможность управлять людьми,
- реализовать через работу свои лидерские амбиции и организаторские способности.

Методы мотивации к работе. Высокая эффективность мотивации к труду для этой категории специалистов достигается при помощи метода «Партнерство» во всех его формах, большое значение имеют организационные методы мотивации. Неплохие результаты дают материальные и нематериальные формы метода «Поощрения». Метод «Наказание» может применяться, но только в исключительных случаях. При объявлении взыскания надо избегать публичности, подчиненные не должны видеть, как наказывают их начальника. Система мотивации может оказывать заметное влияние на интенсивность и качество работы специалистов с ключевым мотивом «Власть».

Лояльность к своей организации. Специалисты с мотивацией «Власть», как правило, не отличаются высокой лояльностью по отношению к своей организации. Это прагматики, нацеленные на карьеру, чаще всего лояльность у них отступает на второй план, если есть возможность подняться на более высокую ступеньку служебной лестницы. Особенно характерна такая позиция для молодых специалистов.

Оценка стоимости своего труда. Работники с ключевым мотивом «Власть» стоимость своего труда оценивают реально или даже завышают ее. Система оплаты труда и размер денежного вознаграждения до определенных пределов влияют на интенсивность и качество их работы. «Уравниловка» в оплате труда начальника с его подчиненными недопустима и чревата серьезными конфликтами.

Отношения с коллективом. Отношения с коллективом у специалистов с ключевым мотивом «Власть» достаточно сложные. Здесь может присутствовать весь спектр отношений от полного и безоговорочного лидерства в трудовом коллективе до жесткой конфронтации с ним. Стремление человека к власти и расширению своего влияния без конфликта с окружающими людьми не обходится.

Управляемость в работе. Специалисты с ключевым мотивом «Власть» требуют квалифицированного управления. Если такой человек не занимает руководящей должности в трудовом коллективе, то возможны конфликты с партнерами по работе, из-за постоянных попыток командовать и управлять ими. Большая вероятность того, что такой специалист станет неформальным лидером, который при определенных условиях способен противопоставить трудовой коллектив его руководителю. Руководитель по отношению к такому человеку должен вести себя осмотрительно, с одной стороны, давать ему возможность проявить свои лидерские качества, а с другой, не давать выходить за рамки субординации и трудовой дисциплины. Управлять человеком с мотивацией «Власть», который занимает руководящую должность не менее трудно. С одной стороны, надо развивать инициативу и самостоятельность, а с другой, пресекать своеволие и чрезмерную авторитарность. Пресекает и дисциплинирует лучше авторитарный стиль управления, а развивает инициативу и самостоятельность демократический.

Эффективность на позиции руководителя. У специалистов с ключевым мотивом «Власть» желание управлять людьми, выражено наиболее активно. Как правило, это природные лидеры, хорошие организаторы, способные оказывать влияние на окружающих людей. Они готовы брать на себя ответственность за судьбу трудового коллектива. Желанная цель – это позиция первого руководителя. У большинства специалистов с ключевым мотивом «Власть» преобладает авторитарный стиль управления. Чаще всего именно из этой категории специалистов вырастают эффективные руководители.

Некоторые сильные стороны в работе:

- 1) лидерство, целеустремленность, способность оказывать влияние на окружающих людей, организаторские способности;
- 2) готовность взять на себя ответственность за решение сложных задач, поставленных перед трудовым коллективом;
- 3) стремление к новым знаниям и опыту работы, нацеленность на профессиональную управленческую карьеру;
- 4) готовность к конкуренции внутри организации, дифференцированной системе оплаты труда по конечным результатам работы.

Некоторые слабые стороны в работе:

- 1) низкая мотивация к работе не связанной с управлением персоналом;
- 2) возможные интриги и конфликты на почве стремления расширить сферу своего влияния, подчинить себе как можно больше людей;

3) на нижних управленческих должностях возможно проявление «барства», нежела-
тельно работать «своими руками»;

4) завышенная самооценка, стремление к диктату, подавление инициативы подчи-
ненных.

Специалисты с ключевым мотивом «Деньги».

Краткое описание. Люди с ключевым мотивом «Деньги» нацелены на любую дея-
тельность независимо от ее направленности и характера, способную за минимальный
период времени принести максимальное количество денег, для удовлетворения своих
потребностей и амбиций, в основном не связанных с работой.

Методы мотивации к работе. Для этой категории специалистов эффективны, в ос-
новном, материальные формы таких методов как «Поощрение» и «Партнерства». Нема-
териальные формы мотивации к труду, как правило, заметного воздействия на них не
оказывают. Метод «Наказание» может применяться, но только в материальных формах.
Качество и интенсивность работы специалистов с ключевым мотивом «Деньги» в реша-
ющей степени зависит от эффективности система мотивации, имеющейся на предприя-
тии.

Лояльность к своей организации. Работники с ключевым мотивом «Деньги», как
правило, имеют низкую лояльность к своему предприятию. В трудовом коллективе та-
ких людей удерживает материальный интерес, как только появляется возможность в
другом месте заработать немного больше, они без колебаний расстанутся со своим пред-
приятием.

Оценка стоимости своего труда. Большинство специалистов с ключевым мотивом
«Деньги» стоимость своего труда завышают. Система оплаты труда существенно влияет
на интенсивность и качество их работы. Наибольший эффект дает сдельная система
оплаты труда. Стабильный оклад (даже очень высокий) быстро теряет свое мотивирую-
щее воздействие на эту категорию работников.

Отношения с коллективом. Большинство работников с ключевым мотивом «День-
ги» по своей натуре ярко выраженные эгоисты и прагматики. По этой причине отноше-
ния с трудовым коллективом у них сложные. Такие люди свои личные интересы ставят
выше интересов коллектива. Отношения с партнерами по работе строятся на принципе
«деньги мне, а все остальное вам». Такая позиция приводит к частым конфликтам и
нередко заканчивается жесткой конфронтацией со всем трудовым коллективом.

Управляемость в работе. Специалисты с ключевым мотивом «Деньги» требуют
квалифицированного управления. Руководителю необходимо с одной стороны постоянно
держат таких людей под жестким контролем, не допускать их близко к хранению и
распределению материальных ресурсов, а с другой стороны давать реальную возмож-
ность заработать приличную сумму денег. Нельзя специалиста с мотивацией «Деньги»
ставить для работы в команду с людьми, у которых мотивация «Работа» или «Коллек-
тив», он будет постоянно злоупотреблять их бескорыстностью и безотказностью в рабо-
те. Для эффективного управления специалистами с мотивацией «Деньги» предпочти-
тельнее авторитарный стиль руководства. Высокой ответственностью и дисциплиниро-
ванностью работники с мотивацией «Деньги», как правило, не отличаются.

Эффективность на позиции руководителя. Специалисты с мотивацией «Деньги» не
склонны брать на себя дополнительную ответственность, но они совсем не прочь занять
руководящее кресло, если это сулит им дополнительные материальные блага. Властные
полномочия будут использованы не столько в интересах организации, сколько в интере-
сах личного обогащения. Позиция руководителя открывает этой категории людей самые
широкие возможности для различных служебных злоупотреблений. Стиль управления
может быть авторитарным или попустительским.

Некоторые сильные стороны в работе:

- 1) готовность к сдельному характеру работы при наличии реальной возможности высоких заработков;
- 2) умение проявить в работе для достижения желанной цели предприимчивость, изворотливость ума, настойчивость;
- 3) прагматизм, готовность жестко отстаивать свои интересы, умение применять любые средства, невзирая на приличия и условности ради достижения желанной цели.

Некоторые слабые стороны в работе:

- 1) низкая мотивация к работе, не связанной напрямую с бизнесом, продажами товаров или услуг;
- 2) низкая эффективность работы в команде, требующей тесного взаимодействия с другими специалистами;
- 3) нежелательна работа, связанная с хранением, распределением материальных и финансовых ресурсов и другая деятельность, требующая высокой лояльности по отношению к своей организации;
- 4) низкая ответственность и дисциплина, необходимость постоянного контроля со стороны непосредственного руководителя.

Примечание. При тестировании испытуемые, как правило, умышленно занижают силу мотива «Деньги», чтобы скрыть свою меркантильность. Для точной оценки рекомендуется делать поправку +8 %.

Специалисты с ключевым мотивом «Коллектив».

Краткое описание. Люди с ключевым мотивом «Коллектив» стремятся работать в тесном контакте с группой людей, которых объединяют не только функциональные связи, общие интересы, но и неформальные отношения, такие как дружба, взаимные симпатии.

Методы мотивации к работе. Для этой категории специалистов эффективны не только материальные формы методов «Поощрение» и «Признание» но и нематериальные. Важна публичность поощрения, его одобрение всем коллективом. Метод «Наказание» может применяться, но только в крайних случаях. Большое влияние на специалистов оказывают доверительные, неформальные отношения с руководителем, они чувствительны к комфортной, доброжелательной атмосфере в трудовом коллективе, активно участвуют в мероприятиях по формированию корпоративной культуры. Специалисты с ключевым мотивом «Коллектив» способны работать достаточно интенсивно и качественно без сложной системы мотивации.

Лояльность к своей организации. Работники с мотивом «Коллектив» отличаются высокой лояльностью по отношению к своему предприятию. Они преданы трудовому коллективу, их связывает с большинством коллег по работе неформальные дружеские отношения.

Оценка стоимости своего труда. Специалисты с мотивацией «Коллектив», как правило, стоимость своего труда не переоценивают. Более того, ради комфортного окружения и доброжелательного коллектива они готовы работать за более скромное вознаграждение. Размер заработной платы на интенсивность и качество работы существенного влияния не оказывает. Применение «уравнительной» системы оплаты труда на предприятии у таких работников заметных возражений не вызывает.

Отношения с коллективом. Для специалистов с ключевым мотивом «Коллектив» отношения с трудовым коллективом, коллегами по работе имеют огромное значение. Нередко интересы коллектива они готовы ставить выше своих личных интересов. Любой, даже незначительный конфликт с коллективом переживается такими работниками

очень болезненно. Индивидуальное мнение, собственная позиция часто растворяется в позиции и мнении коллектива. Большое влияние на эту категорию специалистов может оказывать неформальный лидер трудового коллектива.

Управляемость в работе. Специалисты с ключевым мотивом «Коллектив» в управлении достаточно просты, авторитета должности руководителя, как правило, бывает достаточно. Целесообразнее использовать их на тех участках работы, где требуется согласованность, взаимозаменяемость и другие командные действия. По отношению к таким работникам полезно делать акцент на неформальные, дружеские отношения. Для руководства ими больше подходит демократический стиль управления. На поведение, отношение к работе специалиста с мотивацией «Коллектив» большое влияние оказывает групповое мнение и групповые интересы. Если между руководителем и трудовым коллективом возникает затяжной конфликт, такими работниками становится трудно управлять.

Эффективность на позиции руководителя. У специалистов с мотивацией «Коллектив» активного желания управлять людьми, как правило, нет. Эта категория людей слишком лояльна и демократична по отношению к трудовому коллективу. Руководитель с мотивацией «Коллектив» избегает любых конфликтов с трудовым коллективом, на формирование его мнения большое влияние оказывает окружение, управленческие решения носят непоследовательный, противоречивый характер. Характерный стиль управления попустительский.

Некоторые сильные стороны в работе:

- 1) высокая эффективность в работе, требующей от специалистов согласованности, взаимозаменяемости, партнерства и других командных действий;
- 2) стремление к неформальным отношениям, бесконфликтной и доброжелательной атмосфере внутри трудового коллектива;
- 3) ответственное отношение к порученной работе, приверженность традициям и корпоративным стандартам, сложившимся на предприятии;
- 4) высокая лояльность по отношению к своей компании, бескорыстность, готовность ради работы в любимом коллективе поступиться своими материальными интересами.

Некоторые слабые стороны в работе:

- 1) низкая мотивация при длительной работе в автономном режиме, в отрыве от своего трудового коллектива;
- 2) низкая эффективность на позиции руководителя или контролера качества работы из-за чрезмерной лояльности по отношению к коллективу;
- 3) нежелание работать в условиях острой конкуренции между специалистами внутри трудового коллектива;
- 4) зависимость от коллективного мнения, отсутствие самостоятельной, принципиальной позиции.

Оценка и подбор специалистов по структуре мотивации

Структура мотивации специалиста – это сочетание желательных и нежелательных для него мотивов по их приоритетности и силе. Для каждого сотрудника в зависимости от его должности и характера работы можно подобрать оптимальную структуру мотивации, используя табл. А Q 5 – А Q 14.

Таблица А Q5. Желательная структура мотивации для первого руководителя

Категория мотивов	Название мотивов их сила и приоритетность
Желательные мотивы	«Власть» – 70 % и выше «Профессия» – около 60 % «Творчество» – около 60 %
Нежелательные мотивы	«Деньги» – больше 54 % «Работа» – больше 60 % «Коллектив» – больше 60 %
Нейтральные мотивы	Нет

Таблица А Q6. Желательная структура мотивации для руководителей высшего звена

Категория мотивов	Название мотивов их сила и приоритетность
Желательные мотивы	«Профессия» – 70 % и выше «Власть» – от 60 % и выше «Творчество» – около 60 %
Нежелательные мотивы	«Деньги» – больше 54 % «Работа» – больше 60 % «Коллектив» – больше 60 %
Нейтральные мотивы	Нет

Таблица А Q7. Желательная структура мотивации для руководителя среднего звена

Категория мотивов	Название мотивов их сила и приоритетность
Желательные мотивы	«Профессия» – 70 % и выше «Власть» – около 60 % «Творчество» – зависит от характера работы
Нежелательные мотивы	«Деньги» – больше 56 % «Работа» – больше 60 % «Коллектив» – больше 60 %
Нейтральные мотивы	Нет

Таблица А Q8. Желательная структура мотивации для менеджеров по продажам

Категория мотивов	Название мотивов их сила и приоритетность
Желательные мотивы	«Профессия» – 70 % и выше «Деньги» – около 56 % «Творчество» – около 60 %
Нежелательные мотивы	«Работа» – больше 60 % «Власть» – больше 60 %
Нейтральные мотивы	«Коллектив»

**Таблица AQ9. Желательная структура мотивации
для инженерно-технических специалистов**

Категория мотивов	Название мотивов их сила и приоритетность
Желательные мотивы	«Профессия» – 70 % и выше «Творчество» – до 60 %
Нежелательные мотивы	«Деньги» – больше 56 % «Власть» – больше 60 %
Нейтральные мотивы	«Коллектив» «Работа»

**Таблица AQ10. Желательная структура мотивации
для специалистов творческих профессий**

Категория мотивов	Название мотивов их сила и приоритетность
Желательные мотивы	«Профессия» – 70 % и выше «Творчество» – 70 % и выше
Нежелательные мотивы	«Деньги» – больше 56 % «Власть» – больше 60 % «Работа» – больше 60 %
Нейтральные мотивы	«Коллектив»

Таблица AQ11. Желательная структура мотивации для рядового бухгалтера

Категория мотивов	Название мотивов их сила и приоритетность
Желательные мотивы	«Профессия» – 70 % и выше «Работа» – 60 % и выше
Нежелательные мотивы	«Деньги» – больше 54 % «Творчество» – больше 60 % «Власть» – больше 60 %
Нейтральные мотивы	«Коллектив»

**Таблица AQ12. Желательная структура мотивации для рядовых исполнителей,
не имеющих четкой профессиональной ориентации**

Категория мотивов	Название мотивов их сила и приоритетность
Желательные мотивы	«Работа» – 60 % и выше «Коллектив» – 60 % и выше
Нежелательные мотивы	«Деньги» – больше 56 % «Творчество» – больше 60 % «Власть» – больше 60 %
Нейтральные мотивы	«Профессия»

Таблица АQ13. Желательная структура мотивации для предпринимателя

Категория мотивов	Название мотивов их сила и приоритетность
Желательные мотивы	«Деньги» – 60 % и выше «Власть» – 60 % и выше «Творчество» – около 60 %
Нежелательные мотивы	«Работа» – больше 60 % «Коллектив» – больше 60 %
Нейтральные мотивы	«Профессия»

Таблица АQ14. Желательная структура мотивации для студентов

Категория мотивов	Название мотивов их сила и приоритетность
Желательные мотивы	«Профессия» – 70 % и выше «Творчество» – около 60 %
Нежелательные мотивы	«Деньги» – больше 56 %
Нейтральные мотивы	«Коллектив» «Работа» «Власть»

Оценка отклонений силы мотивов от нормы:

- 1) сильное отклонение – больше 6 % (уровень соответствия низкий);
- 2) среднее отклонение – от 2 % до 6 % (уровень соответствия удовлетворительный);
- 3) отклонения нет – уровень соответствия высокий.

Признаки специалиста, заинтересованного работой:

- 1) высокий общий уровень мотивации к работе – от 44 баллов и больше;
- 2) высокий уровень признаков трудоголика – выше 50 %;
- 3) наблюдаются сильные мотивы к работе – от 70 % и больше;
- 4) последовательное развитие профессиональной карьеры.

Признаки специалиста лояльного к работе:

- Средний общий уровень мотивации к работе – от 32 до 44 баллов;
Средний уровень признаков трудоголика – от 30 % до 50 %;
Есть сильно выраженный мотив к работе – от 70 % и больше;
Последовательное развитие профессиональной карьеры.

Признаки специалиста равнодушного к работе:

- 1) низкий общий уровень мотивации к работе – меньше 32 баллов;
- 2) низкий уровень признаков трудоголика – от 0 % до 20 %;
- 3) нет сильно выраженных мотивов к работе – меньше 70 %;
- 4) частая смена работы, невыразительная профессиональная карьера.

Характеристика мотивов:

1. Мотивы всегда индивидуальны. Как нет двух людей с идентичными отпечатками пальцев, так и нет двух людей с одинаковыми потребностями.

2. Мотивы – это всегда комплекс. Мотивы зачастую связаны между собой, воздействие на один без учета другого может оказаться пустой тратой сил.

3. Мотивы подвержены изменениям. Изменения мотивов происходят по мере развития личности, и под влиянием внешних условий. Процесс изменений сложный и долгий.

4. Материальная мотивация – это не единственный эффективный мотивирующий фактор. На энтузиазм работника не меньше, чем деньги влияют:

- карьерный рост,
- статус,
- слава,
- оценка и т. д.

Удовлетворение мотива не всегда влияет на эффективность труда работника. Надо отыскать те факторы, удовлетворение которых влияет на производительность труда.

Примеры по оценке мотивации личности

[<http://solovyev.com.ua/tests/motivation-work-assessment/motivation-work-assessment-oprosnik>]

Приведены примеры оценки мотивации к работе разных специалистов и возможные варианты описания результатов их тестирования.

Пример 1. Информация о сотруднике организации Иванове А. Н. (табл. AR1).

Таблица AR1. **Информация о сотруднике Иванове А. Н.**

Фамилия Имя Отчество	Иванов Антон Николаевич
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта организации «А»
Кандидат на должность	Директор организации «А»
Опыт работы	9 лет
Возраст специалиста	34 года
Образование специалиста	УО БГСХА (экономист-организатор)
Дата тестирования	11 августа 2020 г.

Оценка структуры мотивации сотрудника приведена в табл. AR2.

Также получены следующие характеристики сотрудника:

1. Оценка лояльности специалиста к своей организации – высокая, *средняя, низкая*.
2. Оценка специалистом стоимости своего труда – заниженная, *реальная, завышенная*.
3. Оценка отношений специалиста с трудовым коллективом – неформальные, *деловые, проблемные*.
4. Оценка управляемости специалиста в работе – простая, квалифицированная, *сложная*.
5. Оценка эффективности специалиста на позиции руководителя – *высокая*, средняя, низкая.

Таблица AR2. **Оценка структуры мотивации Иванова А. Н.**

Критерии оценки	Результат тестирования	Результат оптимальный	Полученное отклонение	Уровень соответствия
1	2	3	4	5
Мотив «Профессия»	70 %	70 % и выше	Нет	Высокий
Мотив «Власть»	68 %	60 % и выше	Нет	Высокий
Мотив «Творчество»	54 %	Около 60 %	Среднее	Удовлетворительный
Мотив «Деньги»	40 %	Менее 56 %	Нет	Высокий
Мотив «Работа»	42 %	Менее 60 %	Нет	Высокий
Мотив «Коллектив»	26 %	Менее 60 %	Нет	Высокий
Общий уровень мотивации специалиста к работе	42	44 и выше	Среднее	Удовлетворительный

1	2	3	4	5
Признаки трудоголика	50 %	50 % и выше	Нет	Высокий
Завышение самооценки (искренность ответов)	30 %	Меньше 30 %	Среднее	Удовлетворительный
Материальная зависимость специалиста от работы	Большая	Абсолютная или большая	Нет	Высокий
<i>Соответствие специалиста предполагаемой должности</i>				<i>Высокий</i>

Оценка эффективности методов мотивации специалиста дана в табл. AR3.

Таблица AR3. Оценка эффективности методов мотивации специалиста

Группы методов мотивации	Формы мотивации	Эффективность
Экономические методы	Материальная	Высокая
Социально-экономические методы	Материальная неденежная	Средняя
Административные методы	Материальная	Средняя
	Нематериальная	Средняя
Организационные методы	Нематериальная	Высокая
Социально-психологические методы	Материальная	Средняя
	Нематериальная	Средняя
Морально-психологические методы	Материальная	Высокая
	Нематериальная	Средняя

Сильные и слабые стороны сотрудника в работе приведены в табл. AR4.

Таблица AR4. Прогнозируемые качества специалиста

Сильные стороны в работе	Слабые стороны в работе
<ol style="list-style-type: none"> 1. Преданность избранной профессии, забота о своей профессиональной репутации. 2. Готовность к конкуренции внутри компании, дифференцированной системе оплаты труда с учетом квалификации и результатов работы. 3. Стремление к новым знаниям и опыту работы, постоянная нацеленность на профессиональную карьеру. 4. Лидерство, целеустремленность, способность оказывать влияние на окружающих людей, организаторские способности. 5. Готовность взять на себя ответственность за решение сложных задач поставленных перед трудовым коллективом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уклонение от любой дополнительной работы, которая не связана с основной профессиональной деятельностью. 2. Отрицательное отношение к «уравниловке», отсутствию стимулирования за высокие достижения в работе. 3. Низкая мотивация к работе не связанной с управлением персоналом. 4. Возможные интриги и конфликты на почве стремления расширить сферу своего влияния, подчинить себе как можно больше людей. 5. Негативное отношение к отсутствию в компании условий для профессионального развития и карьерного роста.

Комментарии к структуре мотивации Иванова А. Н.

У Иванова А. Н. достаточно высокий общий уровень мотивации к работе. Он умеет работать интенсивно и заинтересованно. Специалист адекватно оценивает стоимость своего труда и свои возможности как работника. Ключевые мотивы в индивидуальной структуре мотивации «Власть» и «Профессия». При мотивации для него наиболее эффективен метод «Поощрение» (в виде карьерного продвижения) и «Партнерство» (в виде делегирования дополнительных полномочий, участия в прибыли предприятия). Положительное влияние на мотивацию может оказывать профессиональное обучение. Негативное воздействие на удовлетворенность работой специалиста оказывают:

- 1) грубые просчеты в организации работы и системе управления предприятием;
- 2) система оплаты труда в виде фиксированного должностного оклада;
- 3) неразумная кадровая политика при подборе руководителей высшего звена;
- 4) отсутствие внятной системы мотивации персонала за достижения в работе.

Иванов А. Н. не только способный, но и амбициозный специалист, для успешного управления им недостаточно должностного статуса, необходим еще и профессиональный авторитет руководителя. Он может быть грубым, проявлять упрямство и своеволие. В его отношениях с коллективом могут быть конфликты (борьба за власть без этого не бывает). Антон Николаевич открыто и обоснованно претендует на должность директора организации. Назначение на эту должность другого человека, уступающего ему по всем основным профессиональным параметрам, неизбежно приведет к конфликту. Организация может потерять ключевого специалиста, от которого во многом зависит ее успешность.

Выводы:

1. Структура мотивации Иванова А. Н. подходит для должности директора организации.
2. Для сохранения специалиста на предприятии и повышения эффективности его работы необходимо, в первую очередь, устранить вышеуказанные демотивирующие факторы.

Пример 2. Информация о сотруднике организации Петрове Б. Б. (табл. AR5).

Таблица AR5. Информация о сотруднике Петрове Б. Б.

Фамилия Имя Отчество	Петров Богдан Борисович
Занимаемая должность	Начальник отдела закупок организации «N»
Кандидат на должность	нет
Опыт работы	5 лет
Возраст специалиста	28 лет
Образование специалиста	УО БГЭУ (экономист)
Дата тестирования	12 мая 2020 г.

Оценка структуры мотивации сотрудника приведена в табл. AR6.

Таблица АР6. Оценка структуры мотивации Петрова Б. Б.

Критерии оценки	Результат тестирования	Результат оптимальный	Полученное отклонение	Уровень соответствия
Мотив «Профессия»	54 %	70 % и выше	Сильное	Низкий
Мотив «Власть»	30 %	Около 60 %	Сильное	Низкий
Мотив «Творчество»	56 %	Около 60 %	Среднее	Удовлетворительный
Мотив «Деньги»	62 %	54 % и ниже	Сильное	Низкий
Мотив «Работа»	50 %	Менее 60 %	Нет	Высокий
Мотив «Коллектив»	48 %	Менее 60 %	Нет	Высокий
Общий уровень мотивации специалиста к работе	22	44 и выше	Сильное	Низкий
Признаки трудоголика	40 %	50 % и выше	Среднее	Удовлетворительный
Завышение самооценки (искренность ответов)	30 %	Меньше 30 %	Нет	Удовлетворительный
Материальная зависимость специалиста от работы	Большая	Абсолютная или большая	Нет	Высокий
<i>Соответствие специалиста занимаемой должности</i>				<i>Низкий</i>

Также получены следующие характеристики сотрудника:

1. Оценка лояльности специалиста к своей организации – высокая, средняя, низкая.
 2. Оценка специалистом стоимости своего труда – заниженная, реальная, завышенная.
 3. Оценка отношений специалиста с трудовым коллективом – неформальные, деловые, проблемные.
 4. Оценка управляемости специалиста в работе – простая, квалифицированная, сложная.
 5. Оценка эффективности специалиста на позиции руководителя – высокая, средняя, низкая.
- Оценка эффективности методов мотивации специалиста дана в табл. АР7.

Таблица АР7. Оценка эффективности методов мотивации специалиста

Группы методов мотивации	Формы мотивации	Эффективность
Экономические методы	Материальная	Средняя
Социально-экономические методы	Материальная	Низкая
	Неденежная	
Административные методы	Материальная	Средняя
	Нематериальная	
Организационные методы	Нематериальная	Низкая
Социально-психологические методы	Материальная	Низкая
	Нематериальная	
Морально-психологические методы	Материальная	Низкая
	Нематериальная	

Сильные и слабые стороны сотрудника в работе приведены в табл. AR8.

Таблица AR8. Прогнозируемые качества специалиста

Сильные стороны в работе	Слабые стороны в работе
<ol style="list-style-type: none">1. Готовность к сдельному характеру работы при наличии реальной возможности высоких заработков.2. Умение проявить в работе для достижения желанной цели предприимчивость, изворотливость ума, настойчивость.3. Прагматизм, готовность жестко отстаивать свои интересы, умение применять любые средства, невзирая на приличия и условности ради достижения желанной цели	<ol style="list-style-type: none">1. Низкая мотивация к работе, не связанной напрямую с бизнесом, продажами товаров или услуг.2. Низкая эффективность работы в команде, требующей тесного взаимодействия с другими специалистами.3. Нежелательна работа, связанная с хранением, распределением материальных и финансовых ресурсов и другая деятельность, требующая высокой лояльности по отношению к своему работодателю.4. Низкая ответственность и дисциплина, необходимость постоянного контроля со стороны непосредственного руководителя

Комментарии к структуре мотивации Петрова Б. Б.

У Петрова Б. Б. очень низкий общий уровень мотивации к работе, что ставит под сомнение его ценность как работника. Есть косвенные признаки того, что человек знаком с интенсивным и заинтересованным трудом, но в настоящий момент это, никак не проявляется. Основной мотив «Профессия» выражен у него слабо. Профессия, по которой он работает, его мало интересует. Необходимый для начальника отдела мотив «Власть» выражен у специалиста еще слабее. Он совсем не против статуса руководителя, но без ответственности и дополнительных обязанностей, которые связаны с этой должностью. Стиль руководства, скорее всего, близкий к «попустительскому». Для Б. Б. Петрова более предпочтительно выглядят материальные формы мотивации. Применять по отношению к нему нематериальные формы мотивации бесперспективно. Мотив «Деньги» является единственным доминирующим мотивом в структуре его мотивации. Он желает получить деньги быстро, не прикладывая для этого серьезных усилий. Для него противопоставлена работа, связанная с закупками, снабжением и хранением материальных ценностей. Если представится возможность, то ради наживы люди с такой мотивацией легко идут на различные злоупотребления. Скорее всего, не случайно, он, несмотря на свою предприимчивость, предпочитает работать в отделе закупок, а не в отделе продаж.

Выводы:

1. Структура мотивации к работе Петрова Б. Б. абсолютно не соответствует той должности, которую он занимает.
2. Работа специалиста на позиции начальника отдела закупок противоречит интересам работодателя.

Решение заданий для самостоятельной работы по оценке мотивации личности
[\[http://solovyev.com.ua/tests/motivation-work-assessment/motivation-work-assessment-oprosnik\]](http://solovyev.com.ua/tests/motivation-work-assessment/motivation-work-assessment-oprosnik)

Решение задания 2. Оценка структуры мотивации Сидорова А. В. приведена в табл. AS1.

Таблица AS1. Оценка структуры мотивации Сидорова А. В.
(руководителя подразделения)

Измеряемые параметры	Результат тестирования	Результат оптимальный	Полученное отклонение	Уровень соответствия
«Профессия»	52 %	79 % и выше	Сильное	Низкий
«Творчество»	70 %	Около 60 %	Сильное	Низкий
«Власть»	60 %	Около 60 %	Нет	Высокий
«Работа»	24 %	Менее 60 %	Нет	Высокий
«Коллектив»	32 %	Менее 60 %	Нет	Высокий
«Деньги»	62 %	Менее 56 %	Сильное	Низкий
Общий уровень мотивации	44	44 и выше	Нет	Высокий
Признаки трудоголика	30 %	Более 50 %	Сильное	Низкий
Шкала лживости	20 % Откровенный	0–20 % Откровенный	Нет	Высокий
<i>Соответствие мотивации специалиста занимаемой должности</i>				<i>Низкий</i>

Комментарии к оценке специалиста:

1. Слабо выражен мотив «Профессия», возможно, причины кроются в том, что Сидоров А. В. не очень любит свою профессию или переживает какой-нибудь кризис.

2. Низкая мотивация по этому направлению может привести к потере профессиональных знаний и навыков, как инженера, а вследствие этого утрата авторитета среди специалистов подразделения.

3. Мотив «Власть» выражен для начальника отдела в пределах нормы (мотив средней силы), но в сочетании с более сильным мотивом «Творчество» эффективность его заметно снижается.

4. Стиль управления, скорее всего, близкий к демократическому, возможны отдельные проявления неорганизованности, отсутствие системности, чрезмерная лояльность по отношению к своим подчиненным.

5. Мотив «Работа» выражен в пределах нормы для начальника отдела, специалист явно не позиционирует себя как рядового исполнителя.

6. Мотив выражен очень слабо, возможны инциденты, связанные с исполнительской дисциплиной.

7. Мотив «Творчество» преобладает в структуре мотивации и превышает желательную норму для начальника этого структурного подразделения.

8. Наряду с положительными моментами, которое дает стремление к творчеству, возможны и недостатки такие как, например, заметные колебания работоспособности,

склонность чрезмерно увлекаться отдельными направлениями работы в ущерб другим не менее важным направлениям.

9. Мотив «Коллектив» выражен в пределах нормы для начальника отдела, но мотив выражен нечетко, отношение к нему специалиста неоднозначное, возможно, есть локальные проблемы в отношениях с трудовым коллективом.

10. Мотив «Деньги» выражен выше желательного уровня, необходимо уточнить причины такой повышенной меркантильности.

11. Сочетание у специалиста двух ведущих мотивов «Деньги» и «Творчество» достаточно противоречивое, оно встречается редко.

12. Общий уровень мотивации свидетельствует о заинтересованном отношении к работе.

13. Для мотивации специалиста к работе заметную роль играют материальные формы мотивации: система оплаты труда, премирование и т. д.

14. Не менее важно для Сидорова А. В. возможность проявить инициативу, творческие способности, получить поддержку в своих начинаниях от руководства предприятия и трудового коллектива.

15. Структура мотивации специалиста вызывает сомнения в эффективности его работы на позиции руководителя подразделения.

Решение задания 3. Оценка структуры мотивации Ткач В. К. приведена в табл. AS2.

**Таблица AS2. Оценка структуры мотивации Ткач В. К.
(руководителя подразделения)**

Измеряемые параметры	Результат тестирования	Результат оптимальный	Полученное отклонение	Уровень соответствия
«Профессия»	80 %	70 % и выше	Нет	Высокий
«Творчество»	52 %	Около 60 %	Сильное	Низкий
«Власть»	54 %	Около 60 %	Среднее	Удовлетворительный
«Работа»	52 %	Менее 60 %	Нет	Высокий
«Коллектив»	46 %	Менее 60 %	Нет	Высокий
«Деньги»	16 %	Менее 60 %	Нет	Высокий
Общий уровень мотивации	38	44 и выше	Среднее	Удовлетворительный
Признаки трудоголика	50 %	Более 50 %	Нет	Высокий
Шкала лживости	10 % Откровенный	0–20 % Откровенный	Нет	Высокий
<i>Соответствие мотивации специалиста занимаемой должности</i>				<i>Ниже среднего</i>

Комментарии к оценке специалиста:

1. Общий уровень мотивации средний, специалист относится к работе заинтересованно. Мотив «Профессия» выражен очень хорошо, Ткач В. К. стремится повышать свою квалификацию, как инженера.

2. Хорошее знание техники помогает поддерживать авторитет среди своих подчиненных.

3. Мотив «Власть» выражен у специалиста недостаточно сильно, Ткачу В. К. не хватает требовательности, он слишком либерален по отношению к своим подчиненным;

4. Учитывая большую численность персонала в подразделении и сложность задач, надо обратить особое внимание на развитие этого мотива.

5. Мотив «Творчество» присутствует, но заметной роли в мотивации специалиста к работе он не играет.

6. Мотив «Работа» выражен заметно, это говорит о том, что специалист отличается в работе высокой ответственностью и хорошей исполнительностью.

7. Мотив «Коллектив» выражен нечетко, у специалиста противоречивое отношение к этому мотиву, с одной стороны он стремится сохранить дистанцию с подчиненными, а с другой ему не хватает неформальных дружеских отношений.

8. Мотив «Деньги» выражен очень слабо, специалист удовлетворен уровнем своей заработной платы, предприимчивость и жажда наживы ему несвойственна.

9. Для мотивации специалиста большое значение имеет возможность обучения, развития своих профессиональных знаний и навыков, он восприимчив к нематериальным методам мотивации: похвала, одобрение, критика и т. д.

10. По структуре своей мотивации Ткач В. К. больше подходит для должности главного инженера, которую планируют ввести на этом направлении, на позиции руководителя он менее эффективен.

Решение задания 4. Изучив материал задания 4, можно сделать следующие выводы:

1. Для позиции первого руководителя идеально подходит структура мотивации к работе у акционера «Е».

2. Острее всего конкурируют за лидерство акционеры «D» и «E», у них мотив «Власть» выражен очень сильно.

Комментарии к оценке акционеров:

1. Акционеры «А» и «В» для руководства предприятием не подходят, они утратили свою мотивацию к работе (общий уровень мотивации к работе низкий), мотив «Власть» у них выражен слабо.

2. Акционер «С» тоже для руководства не подходит, он скорее похож на исполнителя, чем на руководителя. Акционер «D» обладает сильным мотивом «Власть», но он не подкреплен другим важным мотивом «Профессия».

3. Без мотива «Профессия» власть из средства достижения целей превращается в саму цель.

4. Сочетание мотива «Власть» и «Творчество» у акционера «D» слишком противоречиво и ненадежно, оно чревато непредсказуемыми решениями и поступками на позиции первого руководителя.

Решение задания 5. Изучив материал задания 5, можно сделать следующие выводы:

1. Должность начальника отдела по структуре мотивации занимает работник № 1.

2. Должности специалистов по структуре мотивации занимают работники № 2 и № 3.

3. Должность помощника специалиста по структуре мотивации занимает работник № 5.

4. Явно выпадает из команды по структуре своей мотивации работник № 4.

Комментарии к оценке специалистов:

1. Работник № 1 в структуре мотивации практически в идеальных пропорциях сочетает мотивы желательные для руководителя этого подразделения: «Профессия», «Власть» и «Творчество».

2. Настораживает несколько завышенная самооценка, которая может создать проблемы в работе и в отношениях с окружающими людьми.

3. Структуры мотивации работников № 2 и № 3 в большей степени подходят для позиции специалистов.

4. Структура мотивации работника № 5 идеально подходит для помощника, который со временем сам может стать хорошим специалистом.

5. Работник № 4 явно выбивается из команды, у него низкий общий уровень мотивации к работе, а единственный заметный мотив – это «Деньги». Человек желает получать много денег, но не готов ради этого себя утруждать.

Принципы повышения мотивации подчиненных [24, с. 91–92]

1. *Обращайтесь со своими подчиненными как с личностями.* Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о себе со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности в выполняемую работу, самоуважение и ощущение собственной значимости.

2. *Привлекайте подчиненных к активному участию в делах организации.* Хороший руководитель поощряет подчиненных к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Люди, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ, трудятся более напряженно, стремятся достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали создавать. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их, чтобы заставить работать более напряженно. Старайтесь принимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке достаточно активное участие.

3. *Сделайте работу интересной, старайтесь минимизировать рутину и скуку в заданиях.* Многие операции являются однообразными и скучными, в результате чего подчиненные утрачивают интерес к своей работе, хотя их могут устраивать условия труда, отношения с товарищами и сама организация. Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить к разного рода проблемам. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их по мере возможности более разнообразными и интересными. Возможные подходы – расширение, обогащение труда и делегирование полномочий. Устанавливайте достаточно сложные, интересные и достижимые цели для своих подчиненных. Если они считают, что поставлены слишком сложные цели, их мотивация может снижаться.

4. *Поощряйте сотрудничество и групповую работу.* В организациях, где поощряются дружеские отношения, люди с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении.

5. *Предоставляйте работникам возможность роста.* Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Это может выражаться в том, что подчиненному будет поручена более сложная работа, он может быть направлен на учебу в университет или на курсы повышения квалификации, можно делегировать ему больше ответственности за выполнение определенной работы. Если сотрудник растет профессионально, он обычно имеет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных. Ставьте их в ситуации, которые предъявляют высокие требования, давайте им задания, требующие дальнейшего роста профессионального уровня. Позволяйте людям самостоятельно работать там, где это требуется, поскольку это способствует развитию внутренней мотивации. Подумайте, какие возможности имеют Ваши подчиненные для проявления инициативы, самостоятельности и принятия на себя большей ответственности.

Средства воздействия на мотивацию работников [24, с. 90]**Таблица АУ1. Основное содержание средств воздействия на мотивацию работников**

Средства воздействия	Основное содержание средств воздействия на мотивацию
Организация работ	1. Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. 2. Законченность выполняемых заданий. 3. Значимость и ответственность работы. 4. Предоставление самостоятельности работнику. 5. Своевременная информация о соответствии работы установленным требованиям
Материальное стимулирование	1. Конкурентоспособность предлагаемой заработной платы. 2. Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы. 3. Связь оплаты и рабочих результатов. 4. Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.)
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Ключевые требования, обеспечивающие мотивирующий эффект целей: – конкретность; – привлекательность цели для работника; – достижимость
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Практика управления	Качество управления, доминирующий в организации стиль управления и соответствие стиля управления важнейшим ситуационным переменным
Меры дисциплинарного воздействия	1. Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя). 2. Своевременность дисциплинарного воздействия. 3. Соразмерность строгости наказания тяжести проступка. 4. Разъяснение причин. 5. Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	1. Самоуважение. 2. Финансовое благополучие. 3. Ответственность перед командой (коллективом). 4. Интересы компании (предприятия, организации). 5. Карьерные перспективы. 6. Интересы семьи и др.

Ключ к тесту «Мотивация труда» [24, с. 93–95]

1. *Работников можно всегда мотивировать деньгами.* Деньги, безусловно, являются сильным стимулом к труду, однако люди значительно различаются по установкам в отношении денег. Кроме того, человек быстро привыкает к более высокому уровню доходов, и через какое-то время деньги не оказывают стимулирующего влияния на его рабочие показатели.

2. *Чем больше поощрение, тем выше усилия работников.* Настрой работников на работу с высокой отдачей зависит не только от поощрений за достигнутые результаты. Значительное влияние оказывают и многие другие факторы. К ним можно отнести и условия труда, и обеспеченность необходимыми для работы ресурсами, и готовность работника к сотрудничеству с руководством.

3. *Обучение положительно влияет на мотивацию работников.* Обучение является ключевым фактором, определяющим отношение работника к порученным ему заданиям. Однако утверждение, что обучение автоматически повышает мотивацию работников, неверно. В некоторых ситуациях, например, когда результаты обучения не востребованы на рабочем месте или когда повышение квалификации не ведет к повышению оплаты труда, мотивация может даже падать.

4. *Хорошая, четкая организация труда персонала обеспечивает высокий уровень трудовой мотивации.* Мотивирующий эффект оказывает не только четкая организация работ, но и следующие характеристики выполняемой работы:

- разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы;
- законченность выполняемых заданий;
- значимость и ответственность работы;
- предоставление работнику самостоятельности;
- своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям.

5. *Решение социально-бытовых проблем работников положительно отражается на их рабочих показателях.* Совершенно очевидно, что внимание организации к проблемам персонала положительно отражается на отношении работников к своему труду и к организации в целом. Но если руководство организации при этом не создает необходимых условий для выполнения персоналом в полном объеме установленных требований и рабочих обязанностей, то в этом случае трудно ожидать хорошей работы.

6. *Информирование работников о положении дел в компании положительно отражается на уровне их трудовой мотивации.* Информирование работников само по себе не может обеспечить их высокой мотивации. Иногда неосмотрительное доведение до работников ненужной или не предназначенной для них информации может их даже демотивировать. Для того чтобы информирование выполняло задачи укрепления трудовой мотивации работников, важно, чтобы в организации не было вакуума информации по наиболее значимым для персонала вопросам (зарплатная плата, гарантии занятости, загруженность работой). В противном случае этот вакуум заполняется слухами, домыслами, которые негативным образом влияют на климат в организации и на трудовой настрой персонала.

7. *Жесткая система контроля за работой персонала мотивирует работников к достижению высоких профессиональных показателей.* Мотивирует не контроль сам по себе, а то, насколько верная форма контроля выбрана руководителем в отношении конкретного подчиненного. Ошибки в выборе формы контроля чреваты серьезным снижением мотивации. Для выбора наиболее подходящей формы контроля за работой кон-

кретных подчиненных руководитель ориентируется, в первую очередь, на особенности их личности, на их деловые и профессиональные качества. Руководитель должен сделать выбор, использовать ли в отношении данного работника жесткий внешний контроль за каждым этапом выполнения работ или же ему можно делегировать достаточно большой объем полномочий, а контроль осуществлять лишь по конечному результату.

8. *Готовность руководителей делегировать подчиненным больше ответственности (полномочий) усиливает трудовую мотивацию исполнителей.* Далек не каждый подчиненный стремится к высокому уровню ответственности. Многих работников больше устраивает работа с минимальным уровнем личной ответственности. Делегирование полномочий и ответственности служит действенным средством повышения трудовой мотивации лишь для работников, отличающихся высоким уровнем самостоятельности, инициативы и ответственности.

9. *Внимание руководства к проблемам подчиненных является основным условием воздействия на трудовую мотивацию персонала.* Хотя внимание руководителя к проблемам подчиненных и важно с точки зрения воздействия на его мотивацию, однако этот фактор не может выполнять ключевую роль в деле повышения трудовой мотивации персонала. Для большинства работников важнее оказываются такие факторы, как заработная плата, содержание труда, карьерные перспективы и др.

10. *Поддерживать высокий уровень мотивации персонала можно лишь тогда, когда руководитель правильно дозирует поощрения и наказания, обращая внимание, чтобы доля поощрений не превышала доли наказаний.* Психологи долгое время считали, что, для того чтобы обеспечивать достаточный уровень трудовой мотивации работников, соотношение наказаний и поощрений должно быть 1:3. Реально же правильное соотношение устанавливается с учетом конкретных обстоятельств (дисциплинированность, личные и деловые качества подчиненных; давление внешних обстоятельств и др.).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Айзенк, Г. Ю. Тесты Айзенка. IQ. Перегрузка мозга. Лучший способ развить свои интеллектуальные способности: учеб. пособие / Г. Ю. Айзенк. – М.: Эксмо-Пресс, 2016. – 256 с.
2. Байдаков, А. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Н. Байдаков, Л. И. Черникова, Д. С. Кенина, О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина. – Ставрополь: Изд. СтГАУ «АГРУС», 2017. – 116 с.
3. Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие / Т. П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
4. Герасимов, К. Б. Мотивация персонала: учеб. пособие / К. Б. Герасимов. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2015. – 140 с.
5. 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.
6. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с.
7. Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. В. Зайцева, Г. В. Черняева, Е. В. Батоврина, В. П. Пугачев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 394 с.
8. Зигерт, В. Руководить без конфликтов: сокр. пер. с нем. / В. Зигерт, Л. Ланг; [науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлев]. – Москва: Экономика, 1990. – 336 с.
9. Иваненко, Л. В. Управление мотивацией персонала: учеб. пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова. – Самара: Изд-во «Самарский ун-т», 2013. – 144 с.
10. Карелин, А. Большая энциклопедия психологических тестов / А. Карелин. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
11. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Барткевич, Е. А. Митрофанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
12. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
13. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учеб. для студентов вузов / А. Я. Кибанов; гос. ун-т упр. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 447 с.
14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова, Е. В. Мюллер. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
15. Ладанов, И. Д. Мотивационный климат организации / И. Д. Ладанов // Управление персоналом. – 1998. – № 9. – С. 49–53.
16. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки / И. Д. Ладанов. – М.: Изд-во «Корпоративные стратегии», 2004. – 496 с.
17. Минева, О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян [и др.]. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
18. 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 [и др.], 2011. – 1357 с.
19. Озерникова, Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.
20. Поварич, И. П. Стимулирование труда: системный подход / И. П. Поварич, Б. Г. Прошкин. – Новосибирск: Наука, 1990. – 196 с.
21. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учеб. для студентов вузов / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 285 с.

22. Родионова, Е. А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учеб. пособие / Е. А. Родионова. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2009. – 150 с.
23. Соловьев, С. В. Кадровые технологии. Активные поиск и подбор, адаптация, мотивация, кадровое планирование и оптимизация численности персонала / С. В. Соловьев. – Киев: Мультимедийное издательство Стрельбицкого, 2016. – 660 с.
24. 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.
25. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 2000. – 352 с.
26. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп : учеб. пособие / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии. 2002. – 490 с.
27. Хаджалова, Х. М. Управление человеческими ресурсами: практикум / Х. М. Хаджалова. – Махачкала: Изд-во «ДГИНХ», 2017. – 107 с.
28. Чекмарев, О. П. Мотивация и стимулирование труда : учеб.-метод. пособие / О. П. Чекмарев. – СПб.: СПбГАУ, 2013. – 343 с.
29. Шапиро, С. А. Мотивация : учеб. пособие / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 150 с.
30. Шапиро, С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации: монография / С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 305 с.
31. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент: метод. указания / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 84 с.
32. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент: лекции / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 252 с.
33. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 425 с.
34. Шибалкин, Ю. А. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов дистанционной формы обучения / Ю. А. Шибалкин. – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Тема 1. Понятие и сущность мотивации и стимулирования труда.....	4
Тема 2. Содержательные теории мотивации труда.....	6
Тема 3. Процессуальные теории мотивации	25
Тема 4. Стимулирование труда	31
Тема 5. Классификация стимулов	39
Тема 6. Формы стимулирования труда	46
Тема 7. Физиологическая составляющая мотивации и стимулирования труда.....	51
Тема 8. Психологическая составляющая мотивации и стимулирования труда.....	59
Тема 9. Социальный аспект мотивации и стимулирования труда	67
Тема 10. Особенности мотивации и стимулирования на разных стадиях жизненного цикла организации	76
Тема 11. Формирование мотивационного ядра персонала организации	85
Тема 12. Механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности	97
Вопросы для самопроверки.....	106
Приложения.....	111
Библиографический список	236

Учебное издание

Шафранский Иван Николаевич

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ПРАКТИКУМ**

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. П. Савиц*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 02.02.2021. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 13,95. Уч.-изд. л. 12,18.
Тираж 60 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.