

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

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

И. Н. Шафранский

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

ПРАКТИКУМ

*Рекомендовано учебно-методическим объединением
в сфере высшего образования Республики Беларусь
по образованию в области сельского хозяйства
в качестве учебно-методического пособия
для студентов учреждений образования,
обеспечивающих получение общего высшего образования
по специальности 6-05-0811-04 Агробизнес*

Горки
БГСХА
2024

УДК 005:331.101.3(075.8)

ББК 65.290-2я73

ШЗ0

*Одобрено методической комиссией
экономического факультета 24.06.2024 (протокол № 10)
и Научно-методическим советом БГСХА
26.06.2024 (протокол № 10)*

Автор:

кандидат экономических наук *И. Н. Шафранский*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *О. А. Пашкевич*;

кандидат экономических наук, доцент *Н. Г. Королевич*

Шафранский, И. Н.

ШЗ0

Управление системой мотивации и стимулирования. Практикум : учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2024. – 330 с.

ISBN 978-985-882-573-7.

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

Для студентов учреждений образования, обеспечивающих получение общего высшего образования по специальности 6-05-0811-04 Агробизнес.

УДК 005:331.101.3(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-985-882-573-7

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2024

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики важнейшим ресурсом любого предприятия является труд его работников. Однако многие руководители не осознают проблемы, связанные с эффективным управлением данным ресурсом. Так, успешный руководитель должен уметь максимально эффективно использовать потенциал персонала, что возможно только благодаря созданию заинтересованности работников 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 «Управление системой мотивации и стимулирования» 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 работников 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 работников на предприятии.

Тема 1. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

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

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

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

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Понятие – это мышление, отражающее общие и существенные свойства, связи и отношения предметов и явлений. В тоже время, под сущностью понимается внутренняя основа, содержание, смысл, суть, совокупность таких свойств объекта, без которых он неспособен существовать и т. д.

Задание 1. Скажите студентам, следующие фразы: «Сейчас будет интересно», «Вы хотите, чтобы все подняли руку вверх». После выполнения или не выполнения указанного действия посчитайте количество рук и запишите его на доске. Выясните причины выполнения действия или причины отсутствия действия. Далее повторите эксперимент 2–4 раза. После того как студенты перестанут поднимать руки объявите, что: «первый поднявший получит 10 баллов». Снова посчитайте количество поднятых рук и выясните причины выполнения или невыполнения действия. Победителю предложите следующее: «Я могу поставить Вам 10 баллов или предложите другие варианты в соответствии с затраченными усилиями, которые могут Вас заинтересовать. У Вас есть время на размышление».

Дайте разъяснение по поводу происходящего. Так, действия по поднятию руки представляют собой монотонную рутинную работу. Фраза «Сейчас будет интересно» представляет собой создание базовой установки на выполнение определенной трудовой деятельности. Запись на доске предполагает мониторинг достигнутого результата (аналог ежедневной планерки). Постоянные вопросы «Зачем подняли или не подняли руку» – контроль со стороны руководства и его соответствующее влияние на мотивацию. Первоначальная мотивация и уста-

новка объясняется наличием потребности и интереса – потребность «поиск чего-то нового» и энтузиазм работника соответственно. Такая мотивация свойственна большинству новых работников в случаях, когда те самостоятельно приняли решение присоединиться к организации. Снижающаяся мотивация объясняется приближением первоначальных мотивов к порогу безразличия в процессе работы (выполнения трудовой деятельности) в связи с монотонностью и рутинностью последней (гигиенический фактор, представляющий собой отрицательные условия труда). 10 баллов выступают в качестве конечной цели трудовой деятельности с позиции работника, а также в качестве стандартного материального стимула, применяемого на рабочем месте, аналогом такого стимула может служить заработная плата. Примером социального морального стимула выступает соревновательный эффект. Последний вопрос представляет собой метод косвенного вопроса с целью поиска иных индивидуальных стимулов в соответствии с их ценностью, отражающих мотивационную структуру победителя и оказывающих в дальнейшем более значимый эффект, чем оценка (заработная плата).

Задание 2. С целью закрепления практического опыта и увязки его с теоретическим материалом необходимо заполнить табл. 1. В дополнение можно прочесть и осмыслить 15 утверждений, изложенных в прил. А, дать оценку мотивационным тенденциям работников.

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

Провести анализ табл. 1, выявить определения, не в полной мере раскрывающие сущность изложенных понятий. Провести корректировку предложенных определений.

Задание 3. Необходимо на практическом опыте изучить формирование и базовую работу «установок» на примере деловой игры «Первое знакомство», в рамках которой первый участник студенческой группы должен представиться и рассказать что-нибудь интересное о себе (максимум 1 предложение). В качестве базы для представления могут выступать темы, предложенные в качестве материала к заданию 3. Последующие участники представляют своих предыдущих коллег и повторяют материал для установок, использованный ранее и далее представляют себя и свой собственный материал. По окончании задания необходимо разобрать наиболее интересные с позиции моти-

вации и создания установок представления. Указать, чем они заинтересовали, какими качествами обладает человек, использовавший подобный способ создания установки, какую реакцию хотел вызвать человек у первичного трудового коллектива (студенческой группы) и какую реакцию удалось вызвать по окончании задания 3.

Задание 4. Поинтересоваться у победителя из задания 1 о его результате. Ознакомиться с методом прямого вопроса. Попробуйте сформулировать не менее 5 прямых вопросов, которые, по Вашему мнению, стоит прояснить с подчиненным с целью составления более четкого понимания его мотивации.

Задание 5. Ознакомиться с теоретическим материалом «Применение метода прямого вопроса при выявлении особенностей мотивации». Необходимо провести, в случае необходимости, корректировку авторского перечня прямых вопросов из задания 3.

Задание 6. Требуется задать подготовленные прямые вопросы Вашему условному подчиненному (в качестве условного подчиненного может выступать Ваш сосед по парте). Необходимо провести анализ полученных результатов и выявить возможные формы стимулирования условного подчиненного.

Задание 7. Ознакомиться с методом наводящих вопросов при решении теста «Анализ целесообразности улучшения для учреждения образования». Необходимо составить на его основании тест «Анализ целесообразности улучшения для сельскохозяйственной организации».

Например. Наблюдается ли ежегодная положительная динамика роста числа абитуриентов в Вашем вузе? Наблюдается ли ежегодная положительная динамика роста спроса на продукцию в Вашей организации?

Задание 8. Для закрепления теоретического материала необходимо установить взаимосвязи между понятиями, перечисленными в задании 2. Заполнить схему формирования мотивации (рис. 1). Если понятия не вписываются в предложенную схему, необходимо ее уточнить.

Задание 9. *Написать пример процесса мотивации на базе студенческой группы для условного подчиненного, фигурировавшего в задании 6.*

Исходная информация.

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

Материал для задания 3.

Возможный список тем для представления

1. Ваш первый опыт мотивации.
2. Самая смешная история, которая произошла с Вами на производственной практике.
3. Самые уникальные отговорки, которые Вы использовали, чтобы не выходить на работу.
4. Какие методы самомотивации Вы используете?
5. Основные мотивы выбора изучения дисциплины и т. д.

*Применение метода прямого вопроса
при выявлении особенностей мотивации*

Метод прямого вопроса представляет собой способ выявления особенностей мотивации путем предоставления респонденту открытых вопросов, заставляющих последнего размышлять и больше рассказывать.

Пример. Задав постоянному клиенту магазина вопрос: «Что нужно сделать нам, чтобы сегодня и сейчас Вы потратили в нашей торговой точке 450 белорусских рублей» – Вы получите перечень мотивов, удовлетворение которых позволит получить не только довольного постоянного клиента, но и значительно увеличить эффект от торговой деятельности.

При этом, согласно В. В. Травину, директору Школы кадрового менеджмента Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, М. И. Магуре, руководителю группы консультантов и М. Б. Курбатовой, ведущему специалисту этой школы, при проведении беседы с подчиненным, направленной на выявление особенностей его мотивации, будет полезным получить ответы на следующие прямые вопросы:

1. Что он ждет от своей работы?
2. Какие планы у него на ближайший год, три, пять лет?
3. Каким он видит для себя «идеальное место работы»?
4. Какие недостатки в своей работе он пока еще не заинтересован исправлять?
5. Какими задачами ему интереснее всего заниматься? Почему?
6. Какими задачами ему нравится заниматься меньше всего? Почему?
7. Что хотелось бы изменить в своей работе, в рабочем окружении? Почему?
8. Что приносит ему в работе (в жизни) наибольшее удовлетворение?
9. Что его может мотивировать в работе? Что демотивирует, снижает его желание работать с полной отдачей сил?
10. Какие виды поощрения помимо денег он ценит?
11. Какие формы поощрения в отношении данного работника будут наименее действенными? [28].

Стоит также отметить, что возможным вариантом применения метода прямого вопроса может служить использование вопросов сравнения, помогающих собеседнику.

Например: Вы предпочитаете работать, имея четкие правила и инструкции, предполагающие соответствующий результат или же получать новые трудные задачи, предполагающие применение творческого подхода и не имеющие соответствующих ограничений. Следовательно, прямой вопрос использован эффективно в случае, когда респонденту требуется время для выявления неявных актуализированных потребностей и стимулов для их последующего удовлетворения.

Исходные материалы к заданию 7.

Одной из основных функций управления является анализ. Для того чтобы решить, стоит ли тратить свое время для улучшения системы мотивации, применяемой на предприятии, руководитель должен или хорошо знать состояние дел, или провести тщательный анализ работы предприятия. Для упрощения такого рода деятельности рекомендуется использовать тест с наводящими вопросами, позволяющий комплексно провести такой анализ на базе косвенных показателей, отражающих мотивационное состояние (табл. 2).

Таблица 2. Анализ целесообразности улучшения

№ п. п.	Анализ целесообразности улучшения для учреждения образования	Анализ целесообразности улучшения для организации
1	2	3
1	Наблюдается ли ежегодная положительная динамика роста числа абитуриентов в учреждении образования?	
2	В состоянии ли Вы привлечь абитуриентов с высшими баллами по результатам централизованного тестирования?	
3	Существует ли конкурс при поступлении в учреждение образования?	
4	Можете ли Вы похвастаться отсутствием мероприятий профориентационной направленности в учреждении образования?	
5	Выполняются ли учебные планы в учреждении образования?	
6	Применяете ли Вы только те учебные программы и технические средства обучения, которые соответствуют требованиям Министерства образования Республики Беларусь?	
7	Можете ли Вы похвастаться самофинансированием в учреждении образования в течение последних 5 лет?	
8	Составляет ли ежегодная текучесть профессорско-преподавательского состава менее 5 %?	
9	В состоянии ли Вы повышать процент острепенности профессорско-преподавательского состава в Вашем вузе?	
10	Приходится ли в структуре затрат рабочего времени профессорско-преподавательского состава на научную и педагогическую деятельность более 90 % затрат?	
11	Хотите ли Вы увеличить мотивацию профессорско-преподавательского состава к повышению качества обучения в учреждении образования?	
12	Расходуете ли Вы необходимое количество средств на подготовку своих кадров?	
13	Выплачивали ли Вы в полном объеме премии и надбавки к заработной плате профессорско-преподавательского состава в течение последних 5 лет?	

1	2	3
14	Правильно ли Вы понимаете требования к качеству выпускников учреждения образования на отечественном и зарубежном рынках труда?	
15	Считаете ли Вы, что уровень качества обучения в учреждении образования может быть еще выше?	
16	Составляет ли количество прогулов обучающихся по неважительным причинам менее 1 % от срока обучения	
17	Составляют ли мероприятия по контролю знаний менее 5 % от общего времени обучения	
18	Составляют ли мероприятия по выполнению работ, не связанных с процессом обучения, менее 5 % от общего времени обучения?	
19	Считаете ли Вы, что можно снизить сроки обучения в учреждении образования без потерь качества?	
20	Можете ли Вы похвастаться 100 % трудоустройством выпускников учреждения образования?	

*Ключ к тесту с наводящими вопросами,
позволяющий комплексно провести анализ*

Если Вы, как руководитель предприятия, положительно ответите не менее чем на 18 вопросов, то предприятие (а значит и Вы) работает хорошо, и особой необходимости в совершенствовании нет.

Если положительный ответ будет в диапазоне 14–17 вопросов, то Вам следует подумать о внедрении процесса улучшения деятельности.

При положительном ответе в диапазоне 10–13 вопросов – процесс улучшения работы организации был бы очень полезен.

При менее чем 10 положительных ответах – улучшение работы должно стать Вашей главной задачей.

Установив взаимосвязи между перечисленными в задании 2 понятиями, необходимо заполнить схему формирования мотивации (рис. 1).

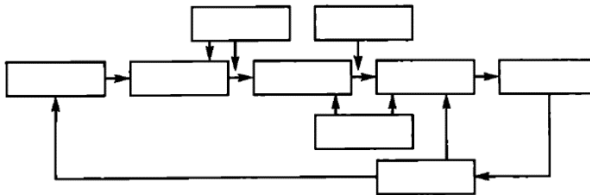


Рис. 1. Схема формирования мотивации

Задания для самостоятельной работы

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

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

Тема 2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ КАК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Цель занятия: освоить применение методики мотивации, предложенной В. С. Бабиной (Болдыревой) и А. Г. Шмелевым, базирующейся на диагностике 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 [36, с. 7–15].

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. 3.

Задание 2. На базе результатов задания 1 совместно с преподавателем определить коллективные результаты оценки мотивационной сферы личности с указанием ранга. Заполнить табл. 4.

Задание 3. Провести анализ коллективных результатов оценки мотивационной сферы личности (табл. 4). 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 главенствующими мотивами для каждой из групп работников. Заполнить табл. 5.

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. Бабиной (Болдыревой) и А. Г. Шмелева [36, с. 7–15]*

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. Выпился 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. 3.

Таблица 3. **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. 4.

Таблица 4. 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:

- 1) преобладающая мотивационная сфера; 2) преобладающий мотив; 3) 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 ответственности.

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. 5).

Таблица 5. **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. 6.

Таблица 6. 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
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

	3	4
	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.

Задания для самостоятельной работы

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. 9.

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. 10 разработать не менее 5 мероприятий по стимулированию трудовой деятельности для каждого мотивационного типа.

Задание 5. Используя тест на выявление преобладающих мотивов, необходимо определить какой удельный вес, Вы приписываете каждой из потребностей в иерархии А. Маслоу (прил. D).

Задание 6. Используя тест, приведенный в прил. E, определить ведущие потребности: в достижении, в признании, во власти. Дать интерпретацию результатов теста.

Задание 7. Необходимо оценить, какая потребность – в достижении успеха или в избегании неудачи – у Вас преобладает (прил. F). Сделать выводы и предложить направления совершенствования личности.

Исходная информация.

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

Автор выделяет пять основных мотивационных типов:

- инструментальный,
- профессиональный,
- патриотический,
- хозяйский,
- люмпенизированный.

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

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

Патриотический тип стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтит в организации. При этом и сами патриоты хотят заботиться о работниках. 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, характере

ризуется 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 работник 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) [36, с. 16–23]

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. 7).

Таблица 7. 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 совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

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

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

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

4) Вряд ли – на зарплатке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это 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. 8.

Таблица 8. 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. 9 и 10).

Таблица 9. Индивидуальные результаты оценки мотивационного типа личности

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

Таблица 10. Мотивационные типы и соответствующие им формы стимулирования

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

Примечание: «базовая» – наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации; «применима» – данная форма стимулирования может быть использована; «нейтральная» – применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде; «запрещена» – применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Тема 3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ КАК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

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.

Задание 3. Ролевая игра. Из группы выбирается 5 добровольцев, представляющих работников молочно-товарной фермы (МТФ) условной организации. Остальные члены группы – экономисты по оплате труда. Задача экономиста – обосновать распределение критериев с наименьшим сопротивлением со стороны работников. Задача работников МТФ – отстаивать свои личные интересы без учета потребностей коллектива.

Задание 4. Совместно с преподавателем проводится анализ и последующая корректировка критериев для распределения заработной платы с позиции эффективного применения теории справедливости Дж. Адамса.

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, ра-

ботник 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. 11. 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 11. **Возможные реакции работников 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. Экономист по оплате труда распределил средства поровну (по 600 руб. на каждого работни-

ка), 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 – доярок). 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. Предположительно будущий кандидат в депутаты областного Совета депутатов. 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. Целевая теория мотивации Э. Локка.

Цель занятия: освоить практическое применение целевой теории мотивации Э. Локка

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 целевой теории мотивации Э. Локка.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Целевая теория мотивации Э. Локка (теория целеполагания) – это процессуальная теория мотивации, отражающая взаимосвязь между постановкой цели и мотивацией работников. Так, сущность теории заключается в том, что намерение работника предприятия работать для достижения поставленной цели само по себе выступает сильнейшей мотивацией.

Важно подчеркнуть, что для обеспечения высокой мотивации работников к выполнению трудовой деятельности на базе рациональной постановки цели, согласно Э. Локка необходимо выполнять пять основных принципов целеполагания:

- 1) цель должна быть конкретной;
- 2) уровень сложности цели должен находиться в диапазоне «средний – высокий»;
- 3) работник должен сам участвовать в постановке цели;
- 4) работник должен принять цель, то есть согласиться на попытку достичь ее;
- 5) работник должен получать информацию о продвижении к цели.

Задание 1. Пройти тест «Цель – средство – результат», предложенный А. А. Кармановым [18]. Выявить потенциальные способности членов группы к рациональной постановке целей.

Задание 2. Изучить 5 принципов целеполагания, согласно целевой теории мотивации Э. Локка. (Методические рекомендации для выполнения задания практической работы). Представить себя на месте преподавателя. Выдать задание на написание научной статьи. Ответственный исполнитель – два студента. Результат зафиксировать письменно. При выдаче задания необходимо применять 5 принципов целеполагания Э. Локка.

Задание 3. Совместно с преподавателем сформировать критерии оценки выполнения задания 2. Провести оценку. Сравнить полученные результаты с соответствующими баллами по тесту «Цель – средство – результат». Сделать вывод.

Задание 4. Провести сравнительный анализ 16 современных правил целеполагания и 5 правил, предложенных в рамках целевой теории мотивации Э. Локка, представленной публике в 1968 году. Указать неактуальные правила с учетом спецификации построения системы мотивации и стимулирования труда на современном этапе в условном первичном трудовом коллективе (в качестве условного первичного коллектива выступает студенческая группа), предложить альтернативные варианты. Полученные результаты необходимо зафиксировать письменно.

Задание 5. Представить себя на месте руководителя первичного трудового коллектива коллективе (в качестве условного первичного коллектива выступает студенческая группа), которому необходимо собрать коллектив для проведения праздника безвозмездного труда, предполагающего уборку прилегающей территории предприятия. Необходимо собрать коллектив и выдать в соответствии с актуальными правилами целеполагания (задание 4) задание на выполнение работ.

Исходные материалы.

Предполагается, что успешный менеджер способен принимать взвешенные решения с учетом всех возможных рисков и альтернатив. Такой человек точно должен понимать, что он хочет от себя и окружающих и способен к четкой формулировке цели любой деятельности. Если у Вас нет 100%-ной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно лишний раз проверить себя. Ответьте на вопросы теста «Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера». Необходимо отвечать только «да» или «нет».

Тест «Цель – средство – результат» [18]

Инструкция к выполнению. Номер на бланке ответа соответствует номеру утверждения. Прочтите каждое утверждение и решите, верно оно или нет. Если Вы решили, что данное утверждение верно, поставьте плюс на бланке ответов рядом с номером, соответствующим номеру утверждения. Если утверждение по отношению к Вам неверно – минус. Если Вы затрудняетесь однозначно ответить на какой-либо вопрос, то можете не ставить никакой знак.

Тестовое задание

1. Я активный человек.
2. Иногда я прихожу в сильное возбуждение.
3. Бывает так, что я чем-нибудь раздражен.
4. Я всегда ем то, что мне подают.
5. Чтобы добиться чего-то в жизни – надо уметь ставить перед собой цели.
6. Я бы сравнил себя с хорошо настроенным музыкальным инструментом.
7. Я всегда делаю так, как мне говорят.
8. Иногда я задумываюсь о смысле жизни.
9. Не люблю, когда мне подсказывают, как надо делать.
10. Я могу объяснить поступки каждого человека.
11. Часто мои близкие меня не слушают, и мне приходится повторять одну фразу несколько раз, пока наконец меня не услышат.
12. Часто со мной случаются странные вещи.
13. Обычно я не могу однозначно сказать про кого-то, хороший он человек или нет.
14. Я предпочитаю ставить перед собой цели не очень сложные, но и не очень простые.
15. Со мной часто происходят вещи, которые я не могу объяснить.
16. Когда остаюсь один, я много размышляю.
17. Я скучаю редко.
18. Мне можно доверить любую тайну.
19. В любой ситуации можно найти выход.
20. Вид заходящего солнца вызывает у меня вдохновение.
21. Когда прохожу мимо лежащего мяча, у меня возникает желание пнуть его.
22. Когда волнуюсь, то чаще я краснею, чем бледнею.
23. Хорошая музыка меня воодушевляет.
24. Цели перед собой предпочитаю ставить сам.
25. Вид неприятного мне человека вызывает у меня желание его побить или нанести ему какой-нибудь другой ущерб.
26. Все, что мне дорого, одинаково ценно для меня.
27. Когда я что-то делаю, то охотно выслушиваю любые советы.
28. Удачно законченное дело вызывает у меня прилив хорошего настроения.

29. Принимая решение, я взвешиваю все «за» и «против».
 30. Иногда бывает, что я говорю о ком-то плохо.
 31. У меня характер скорее «нападающего», чем «защитника».
 32. Стабильность лучше непредсказуемости.

Требуется выполнить тест «Цель – средство – результат», ответы оформить в виде табл. 12.

Таблица 12. **Бланк ответов**

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	28	29	30	31	32

Обработка результатов

Необходимо рассчитать четыре показателя по следующим формулам:

$$\begin{aligned}
 Ц &= Ц_{совпадений} - Ц_{несовпадений} \quad (\text{шкала «Цель»}); \\
 С &= С_{совпадений} - С_{несовпадений} \quad (\text{шкала «Средство»}); \\
 Р &= Р_{совпадений} - Р_{несовпадений} \quad (\text{шкала «Результат»}); \\
 Л &= Л_{совпадений} - Л_{несовпадений} \quad (\text{шкала «Ложь»}).
 \end{aligned}$$

Недостоверными признаются результаты в случае 5 и более пропущенных утверждений, а также если $L > 0$.

Ключ к тесту «Цель – средство – результат» представлен в табл. 13.

Таблица 13. **Ключ к тесту**

1. С+	2. С+	3. Л-	4. Л+	5. Ц+	6. Ц+	7. Л+	8. Ц-
9. С+	10. Р+	11. Р+	12. Р-	13. Р-	14. Ц+	15. Р-	16. Ц-
17. Ц+	18. Л+	19. С+	20. Р-	21. С-	22. С-	23. Р-	24. Ц+
25. С+	26. Ц-	27. С-	28. Р-	29. Ц+	30. Л-	31. С+	32. Р+

Интерпретация результатов теста «Цель – средство – результат» представлена в табл. 14.

Таблица 14. Интерпретация результатов

Сумма баллов	Шкала			
	Цель	Средство	Результат	
-9	От -9 до -5 баллов.	От -9 до -2 балла.	От -9 до -5 баллов.	
-8	Сильно фрустрированное состояние, выражающееся в невозможности ставить перед собой конструктивные цели. Мотивы деятельности бессистемны, не иерархизированы.	Человек испытывает хронический недостаток средств достижения поставленных целей. Типичные проявления ограниченности в выборе средств: низкий энергетический потенциал, преобладание парасимпатической составляющей вегетативной нервной системы, конформность, сильная зависимость от ситуации, от других людей (в первую очередь от их мнения), внушаемость, обилие психологических комплексов, которые в том числе мешают использовать на 100 процентов внутренний потенциал	Испытуемый склонен переоценивать результат своей деятельности. Удача вызывает приступы сильного веселья, неудачи провоцируют неадекватное горе. Даже ничтожные события способны вызвать настоящее потрясение. Человек как бы находится в состоянии хронического перехода, транса. Личностный рост испытуемого непредсказуем, во многом случаен. Как правило, повышенная тревожность. Интерес к своему внутреннему миру	
-7	Вместо того, чтобы ставить реальные цели деятельности, достигать весомых результатов, человек ограничивается постановкой либо «микроцелей», ограниченных текущей ситуацией, либо же фиксируется на постановке глобальных целей.			
-6	Одним из выражений последнего является поиск так называемого «смысла жизни»			
-5				
-4	От -4 до +4 баллов.			От -4 до +4 баллов.
-3	Ставящиеся цели не всегда обоснованны, неустойчивы. Не все разумные действия целесообразны, иногда склонен к пустому времяпрепровождению.			От -1 до +2 баллов. Испытуемый периодически встречается с трудностями в выборе средств (речь идет о психологических барьерах). Причиной такой скованности часто бывает отсутствие конструктивной, достигаемой цели. Также одним из факторов подобного поведения является комплекс причин, который можно назвать «страхом самовыражения». В установках испытуемого преобладают «энергосберегающие мотивы». Недостаточно спонтанное поведение
-2	В случае затруднения с выбором цели легко пользуется подсказкой извне, готов принять цель извне. Чтобы подготовиться к выполнению какой-либо деятельности – всегда требуется определенная сила воли, чтобы «собраться»			
-1				
0				
+1				
+2		Оценки других людей, событий довольно беспристрастен. Личностный рост нормально динамичен		

1	2	3	4
+3		От +3 до +6 баллов.	
+4		Оптимальный результат. Человек достаточно свободен в выборе средств, его поведение настолько спонтанно, насколько этого требует ситуация. Достаточно хороший энергетический потенциал. Сбалансированность симпатки и парасимпатки. Не агрессивен, но и не конформен.	
+5	От +5 до +9 баллов.	Оптимальный результат. Человек ставит перед собой реальные цели, настроен на достижение, мотивы целеобразования и деятельности в целом систематичны, иерархизированы. Практически все, что делает испытуемый, он может объяснить с точки зрения целесообразности. Не склонен к пустому времяпрепровождению. Решительность связана с легкостью образования целей, немнительностью	От +5 до +9 баллов. Человек склонен недооценивать результаты своей деятельности. Ригидность, излишняя критичность. В оценках поведения других людей преобладает оттенок критиканства, неодобрения. Ярким проявлением ригидности являются персеверации: многократные и навязчивые повторения.
+6		Оптимальный результат. Человек ставит перед собой реальные цели, настроен на достижение, мотивы целеобразования и деятельности в целом систематичны, иерархизированы. Практически все, что делает испытуемый, он может объяснить с точки зрения целесообразности. Не склонен к пустому времяпрепровождению. Решительность связана с легкостью образования целей, немнительностью	Человек склонен недооценивать результаты своей деятельности. Ригидность, излишняя критичность. В оценках поведения других людей преобладает оттенок критиканства, неодобрения. Ярким проявлением ригидности являются персеверации: многократные и навязчивые повторения.
+7		От +7 до +9 баллов. Поведение излишне спонтанно. Не ищет помощи от окружающих, предпочитает ими верховодить. В своих действиях испытуемый не только не обращает внимание на имеющиеся стандарты поведения, но часто действует вопреки им. Повышенная агрессивность, проявляющаяся как в открытых формах, так и скрытая	Испытуемый неоднократно повторяет одну и ту же фразу, совершает одно и то же действие. Редко испытывает сильные эмоции, даже самые эффективные результаты не вызывают яркого удовольствия или же огорчения
+8			
+9			

Современные правила целеполагания

К правилам целеполагания, соблюдение которых позволяют правильно сформулировать цель и достичь поставленных результатов относятся:

1. Цель начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, характеризующая выполняемые действия.
2. Она конкретизирует требуемый конечный результат.
3. Цель конкретизирует заданный срок достижения цели.
4. Она конкретизирует максимальную величину допустимых затрат.

5. Цель дает количественную характеристику требуемого результата работ.
6. Оговаривается только когда и как должно быть сделано.
7. Непосредственно отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям данного управляющего и его непосредственным начальникам.
8. Цель понятна всеми, кто будет работать для ее достижения.
9. Цель реально достижима, но не легка.
10. Цель обеспечивает большую отдачу затрат времени и ресурсов по сравнению с другими возможными целями.
11. Цель реализуема в пределах наличного или гарантированного объема ресурсов.
12. Она исключает и минимизирует возможность двойственной ответственности за результаты совместных работ.
13. Цель соответствует основным принципам и методам работы подразделения и предприятия в целом.
14. Она совпадает с интересом исполнителя и не вызывает серьезных конфликтов в организации.
15. Цель зафиксирована письменно, копии хранятся для справок у начальника.
16. Цель согласована управляющим в личной беседе с подчиненным.

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. G1 не более 20–25 минут.

15 утверждений приведены в прил. F. 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. G1. Так, если при срав-

нении 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. G1. Каждое сравнение пар необходимо делать после проговаривания «Я хочу...». Провести обработку и интерпретацию результатов теста, согласно инструкции (прил. G).

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. H).

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. I, 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. J, разработать направления повышения мотивации работника.

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

Задание 6. Оцените свои мотивы достижений, используя тест прил. Л. Сделайте выводы.

Задание 7. Требуется измерить свой уровень мотивации достижения с помощью шкалы – небольшого теста-опросника, приведенного в прил. М. Предложить направления совершенствования личности.

Тема 4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА. ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ

Цель занятия: досконально изучить основные принципы системного подхода к мотивации и стимулированию труда.

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

После изучения темы студент должен уметь: организовать выполнение принципов системного подхода к мотивации и стимулированию труда.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Системный подход – это направление методологии исследования, в его основе лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, т. е. рассмотрение объекта как системы.

К основным принципам системного подхода относятся:

- 1) историзм;
- 2) двойственность;
- 3) иерархичность строения;
- 4) целостность;
- 5) множественность;
- 6) структуризация.

Задание 1. Необходимо изучить исходные материалы к теме. Провести критический анализ принципов системного подхода с выявлением их слабых мест.

Задание 2. На базе изученных принципов системного подхода сформулировать и обосновать, к каждому принципу не менее одного антипринципа.

Задание 3. Совместно с преподавателем провести проверку выполнения задания 2 и корректировку его в студенческой группе.

Задание 4. Сделать вывод о применимости универсальных принципов системного подхода к современным системам мотивации и стимулирования труда. Привести примеры практического применения принципов и антипринципов системного подхода к мотивации и стимулированию трудовой деятельности в конкретных организациях. Заполнить табл. 15.

Задание 5. Изучить функционирование принципов (антипринципов) на базе конкретного предприятия АПК Республики Беларусь, в рамках которого студенты проходили производственную (технологическую) практику.

Например. Историзм – изучение исторической эволюции системы для выявления перспективных направлений ее развития, примером применения историзма в системах мотивации могут служить награды с соответствующим присвоением «почетных званий» и их современный аналог, представляющий собой грамотно подобранные «номинации для награждения сотрудников». Псевдоисторизм или отрицание новшеств – это оправдание страха перемен приоритетом традиционных ценностей в выборе направлений развития, таким образом, происходит изначальное создание необходимой системы с последующим поиском исторических фактов, оправдывающих новую структуру. Примером псевдоисторизма или отрицание новшеств может служить провальный фильм Disney о темнокожей Русалочке, в котором в качестве мотивации к просмотру картины выступает проблема использования принудительного труда рабов, существовавшего в британских американских колониях в 1619–1865 годах.

Исходные материалы.

Любая современная система управления мотивацией и стимулированием персонала базируется на принципах системного подхода, вместе с тем, неправильные трактовки и реализация данных принципов на практике способны сделать такую систему малоэффективной и даже губительной для предприятия (табл. 15).

Таблица 15. Принципы и антипринципы системного подхода в управлении качеством

№ п. п.	Принцип			Антипринцип		
	название	содержание	пример	название	содержание	пример
1	Историзм	Изучение исторической эволюции системы для выявления перспективных направлений ее развития				
2	Двойственность	Система рассматривается как часть системы более высокого уровня и в то же время как самостоятельная единица				
3	Иерархичность строения	Наличие элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня / элементам высшего уровня				
4	Целостность	Система рассматривается как единое целое и в то же время как подсистема для вышестоящих уровней				
5	Множественность	Возможность использования разнообразия моделей для описания отдельных элементов и системы в целом				
6	Структуризация	Процесс функционирования системы обусловлен в меньшей степени свойствами ее отдельных элементов, в большей – свойствами самой структуры				

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Требуется определить сущность процессного подхода, описать модель системы мотивации в соответствии с этим подходом, указав основные требования к процессам входящим в данную модель.

Задание 2. Требуется провести оценку системы мотивации и стимулирования труда, в которой Вы проходили производственную практику. Предварительно необходимо составить вопросник самооценки системы мотивации и стимулирования. Для оценки уровней развития (зрелости) по каждому вопросу (каждый вопрос оценивается по 5-балльной шкале) можно воспользоваться следующими критериями (табл. 16):

Таблица 16. **Критерии оценки системы мотивации и стимулирования организации**

Уровень развития (в баллах)	Характеристика уровня	Пояснения
1	Нет формализованного подхода	Систематический подход к проблемам отсутствует, нет результатов, результаты слабые или непредсказуемые
2	Подход, основанный на реакции на проблемы	Систематический подход, основанный на возникшей проблеме или коррекции; наличие минимальных данных о результатах улучшения
3	Устоявшийся формализованный системный подход	Систематический процессный подход, систематические улучшения на ранней стадии; наличие тенденций улучшения
4	Акцент на постоянное улучшение	Применение процесса улучшения; хорошие результаты и устойчивые тенденции улучшения
5	Лучшие показатели в классе деятельности	Значительно интегрированный процесс улучшения; лучшие в классе результаты в сравнении с продемонстрированными достижениями

Тема 5. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ВНЕШНЕЙ МОТИВАЦИИ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Цель занятия: освоить процесс создания внешней мотивации, лежащий в основе современных отечественных систем 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: реализовывать в практических условиях процесс создания внешней мотивации.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Потребность – это нужда человека в том, что составляет необходимое условие его существования.

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.

Следует отметить, что на эффективность профессиональной деятельности влияет соответствие особенностей осуществляемой деятельности особенностям мотивационной сферы личности работника, а также психологические задачи возрастного этапа личности (прил. N).

Задание 1. Требуется исследовать мотивацию специалистов с разным опытом работы, применив следующие методики:

- 1) мотивационный тест Герцберга, автор Ф. Герцберг (прил. O);
- 2) изучение мотивационного профиля личности – методику Ш. Ричи и П. Мартина (прил. P);
- 3) тест «Удовлетворенность жизнью», автор Н. Н. Мельникова (прил. Q);
- 4) тест «Потребность в достижении цели», автор Н. Н. Мельникова (прил. R);
- 5) тест «Упорство в достижении цели», автор Н. Н. Мельникова (прил. S).

В качестве специалистов взять студентов группы.

Задание 2. Необходимо выбрать процесс, отношение к которому у Вашего оппонента негативное (в качестве оппонента может выступать сосед по парте). Определить возможные потребности оппонента, заставляющие его выполнять данный процесс (не менее 5 потребностей; вступать в контакт с оппонентом запрещено).

Задание 3. Требуется составить и задать оппоненту косвенные вопросы, подтверждающие или опровергающие наличие возможных потребностей (оппонент не должен понять для чего задается вопрос).

Задание 4. Опираясь на подтвержденные потребности, необходимо предложить стимулы (условия), в рамках которых отношение к выбранному процессу у Вашего оппонента изменится в положительную сторону. Заполнить табл. 17.

Исходные материалы.

Процесс формирования внешней мотивации состоит из *восьми этапов*: краткое описание ситуации, выявление проблемы, определение целей, определение потребностей, подбор стимулов, осуществление мотивации, контроль за ходом мотивации, корректировка стимулов.

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), включающая: выявление потребностей; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей.

5. *Подбор стимулов.* Заключительная стадия планирования мотивации работника (работников), включающая: 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* – это корректирующие действия для повышения эффективности стимулирования трудовой деятельности.

Необходимо предложить стимулы (условия), в рамках которых отношение к выбранному процессу у Вашего оппонента изменится в положительную сторону (табл. 17).

Таблица 17. Элементы процесса создания внешней мотивации

№ п. п.	Возможные потребности	Косвенный вопрос	Анализ результатов	Стимул
1				
2				
3				
4				
5				

Важно подчеркнуть, что задание носит универсальный характер, а навыки, полученные в ходе его выполнения, позволяют повысить эффективность функционирования систем мотивации и стимулирования труда за счет выявления скрытых потребностей работников и повышения их мотивации к выполнению трудовой деятельности путем применения внешнего стимулирования.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Необходимо выработать навыки в постановки управленческой цели. Разработать не менее 5 вариантов управленческой цели и обосновать, почему данная цель является управленческой и не может выступать в качестве реальной цели организации.

Примечание: для постановки управленческой цели необходимо четко понимать мотивационную сферу людей, необходимую для однозначного выбора той модели поведения, которая необходима субъекту управления. Так, *управленческая цель* – это то, что Вы скажите объекту, на которого направлен процесс создания мотивации.

Задание 2. Привести примеры управленческой цели, применяемой на базе конкретного предприятия (в качестве предприятия рекомендуется использовать организацию, в рамках которой студенты проходили производственную организационно-технологическую практику).

Тема 6. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Цель занятия: освоить процесс создания внутренней мотивации, лежащий в основе современных зарубежных систем 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: реализовывать в практических условиях процесс создания внутренней мотивации.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Мотивация подобного рода присутствует, когда цель, задачи, деятель-

ность 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. Необходимо изучить исходные материалы к теме. Сформулировать цель деятельности для условной организации (в качестве условного предприятия рекомендуется использовать организацию, в рамках которой студент проходил производственную организационно-технологическую практику).

Задание 2. На базе международного опыта в других сферах деятельности необходимо предложить управленческую цель, выступающую базой для создания системы внутренней мотивации по реализации основной цели, предложенной в задании 1.

Задание 3. Требуется предложить критерии для определения адресных групп (не менее 5) в условном предприятии. Разработать пути воздействия (не менее 5) применительно к выделяемым адресным группам.

Исходные материалы.

Процесс создания внутренней мотивации значительно сложнее аналогичного процесса для внешней, так как его основная задача не просто выявление потребностей человека, а формирование на их основе соответствующей мотивационной структуры, по результатам которой человек без дополнительного внешнего воздействия будет осуществлять возложенные на него задачи.

Условно, процесс создания внутренней мотивации можно разделить на шесть этапов:

- 1) задание цели;
- 2) определение мотивации;
- 3) постановка управленческой цели;
- 4) создание механизма убеждения;
- 5) формирование адресных групп;
- 6) разработка путей воздействия.

1. Задание цели. Цель любой деятельности должна конкретизировать конечный результат, который необходимо достичь. Вместе с тем

цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы имелась возможность оценки эффективности деятельности относительно выполнимости поставленной цели. Так, например, первая цель – это повышение качества работ (цель сформулирована не корректно); вторая цель – это снижение процента производственного брака на 5 % (цель сформулирована корректно).

В табл. 18 представлены примеры корректной постановки цели организации и соответствующими им показателями выполнения.

Таблица 18. **Примеры постановки цели**

№ п. п.	Цель организации	
	Общая цель	Применение показателя выполнения
1	Обеспечить качество работ и услуг	100 % предоставляемых работ и услуг приняты с 1-го раза
		Отсутствие претензий со стороны заказчика
2	Сохранить имидж организации	Участие не менее 4 раз в год в тендерах
		Оценка удовлетворенности заказчиков не менее 85 %
		Повышение доли экспорта на 5 % по отношению к предыдущему периоду
3	Рост доходов организации	Повышение прибыли организации не менее 1 % к показателю предыдущего периода
		Снижение уровня затрат на производство не менее 0,5 % к показателю предыдущего периода
		Рост рентабельности не менее 2 % к показателю предыдущего периода
4	Рост доходов персонала	Отношение номинальной заработной платы не менее 1,0 к показателю предыдущего периода
		Снижение уровня затрат на производство не менее 0,5 % к показателю предыдущего периода
5	Развитие кадрового потенциала	Обеспечить текучесть кадров не более 5 %
		100 % выполнения плана подготовки и повышения квалификации кадров

2. Определение мотивации. Любые действия человека вызваны мотивами, т. е. человеческими потребностями, прошедшими порог безразличия. Таким образом, нужно точно понимать, какими потребностями будут обусловлены желаемые Вами действия и, какую ситуацию нужно создать, чтобы объект, на которого направлен процесс создания внутренней мотивации, самостоятельно актуализировал личные потребности, переведя их в мотивы.

3. Постановка управленческой цели. Для постановки управленческой цели необходимо четко понимать мотивационную сферу людей,

необходимую для однозначного выбора той модели поведения, которая необходима субъекту управления.

Управленческая цель – это то, что Вы скажите объекту, на которого направлен процесс создания внутренней мотивации. Зачастую управленческая цель отражена в миссии организации.

4. *Создание механизма убеждения.* Механизм убеждения представляет собой применение на практике управленческой цели.

Существуют два основных направления реализации такого механизма:

1) *формирование позитивного отношения к результатам деятельности.* *Пример.* Наблюдается наличие отождествления между праздником, новым годом, весельем, встречей с близкими, Дедом морозом (Санта-Клаусом) и напитком Coca-Cola. Стоит отметить, для съемок ролика выбрали лучшие грузовики и украсили их 30000 праздничных лампочек со спецэффектами (за это отвечала компания Industrial Light and Magic, участвовавшая в съемках «Звездных войн») и изображениями Санты (рис. 2).



Рис. 2. Реклама Coca-Cola

Когда реклама была готова, Coca-Cola с некоторым волнением отдала его в эфир телеканалов. Никто не знал, получится ли добиться нужного эффекта. Однако эффект превзошел все ожидания. Реклама мгновенно стала хитом, а ее музыкальный мотив отныне стал неотделим от ожидания чуда и праздника.

2) *формирование причинно-следственных связей.* *Пример.* Социальные акции крупных компаний, занятых в сфере общественного питания. Помощь детям сиротам или детям, находящимся на лечении от продаж fast food (акция McDonald's) (рис. 3, 4). Стоит отметить, в целом, социальная реклама способствует просвещению и гуманизации общества, поэтому активно применяется государственными структу-

рами, а также всевозможными некоммерческими организациями. Для McDonald's данная реклама выступает способом установления причинно-следственных связей и роста продаж конкретного вида продукции.

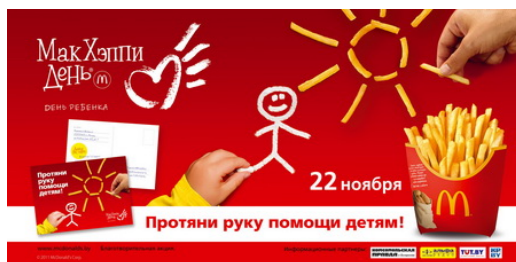


Рис. 3. Реклама № 1 McDonald's



Рис. 4. Реклама № 2 McDonald's

Стоит отметить, что внутренняя мотивация зачастую используется в работе с клиентами, где нет возможности использовать внешнюю мотивацию. Так, в случаях, когда субъектами мотивации выступают потребители, управленческая цель зачастую может быть представлена в миссии организации (табл. 19).

Таблица 19. Соотношение миссии и управленческой цели / механизма убеждения в мировых известных компаниях [37, с. 127]

№ п. п.	Компания	Миссия	Управленческая цель
Формирование позитивного отношения к организации и ее продукции			
1	The Walt Disney Company	Сделать людей счастливыми	Компания The Walt Disney Company направит все силы на то, чтобы Вы были счастливы
2	Amazon	Быть «самой заботящейся о клиенте компанией на Земле»	Обратитесь в компанию Amazon и она позаботится о Вас
3	ИКЕА	Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей	Воспользуйтесь продукцией компании ИКЕА и Ваша жизнь улучшится
Формирование причинно-следственных связей			
1	Диснейленд	Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе	Деятельность компании Диснейленд способствует созданию и укреплению отношений между детьми и родителями
2	Яндекс	Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни	Услуги компании Яндекс исполняют личные цели потребителей (при этом цели у всех разные и управленческую цель каждый поймет по-своему)
3	Kodak	Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги	Продукция компании Kodak это не просто вещь, это Ваши воспоминания и Ваши деньги. Потратив немного денег сейчас, в будущем Вы заработаете гораздо больше

5. *Формирование адресных групп.* Основной путь создания внутренней мотивации – это направленное информационное воздействие. *Критериями выделения адресных групп служат:* пол, возраст, поведение, ценностные ориентации; цели субъекта и т. д.

6. *Разработка путей воздействия.* Последний этап процесса создания внутренней мотивации представляет собой разработку основных направлений реализации управленческой цели, применительно к выделяемым адресным группам. Данные направления должны выступать в качестве четкого плана действий регламентирующих деятельность работников вашей организации. Ввиду того, что управленческую цель рассматривали на базе клиентов компании, предлагаем 3 и 4 пункты также рассмотреть на базе клиентов в области торговли. Так, пример грамотного формирования адресных групп и соответствующих им путей воздействия (интерактивный скрипт продаж), применяемых аме-

риканской компанией, управляющей крупнейшей в мире сетью оптовой и розничной торговли, действующей под торговой маркой Walmart, представлен в табл. 20.

Таблица 20. Адресные группы и пути воздействия в компании Walmart

№ п. п.	Адресная группа	Критерии: поведение	Пути воздействия
1	2	3	4
1	Я просто посмотреть	Клиенту сейчас ничего не нужно, он просто присматривается. Но если он выбирает, значит, потребность уже есть. Начните с ним диалог	<ol style="list-style-type: none"> 1. Используйте вовлечение в диалог. 2. Максимально выявите его потребности. Вы сможете сделать персональное предложение. 3. Предложите интересные условия покупки: рассрочка, кредит, скидка, товар дня и др. 4. Получите его контактные данные. Даже если клиент не купит сегодня, то сделайте ему предложение позже
2	Не могу определиться	Клиент знает, что ищет. Он сравнивает цены и ассортимент Вашего магазина с другими. В этот момент очень важно предложить человеку помощь	<ol style="list-style-type: none"> 1. Узнайте, на какое предложение он отреагирует. 2. Объясните, из чего формируется Ваша цена и почему покупать нужно у Вас. 3. Сделайте выгодное предложение с ограниченным сроком действия. 4. Дайте клиенту четкий порядок действий, который нужно выполнить, чтобы получить Ваше лучшее предложение
3	Я с Вами не согласен	Недоверчив, подозрителен, считает, что его хотят обмануть. Не любит риск, чаще всего настроен негативно	<ol style="list-style-type: none"> 1. Терпеливо обсуждайте возникающие разногласия и возражения. 2. Сохраняйте позитивный настрой и доброжелательность. 3. Подготовьте веские аргументы для обоснования своей позиции. 4. В аргументации используйте ссылки на экспертное мнение, цифры, данные статистики
4	Я – сама дерзость	Вступает в споры, быстро раздражается и проявляет агрессивность. Считается только со своим мнением	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выслушайте клиента. 2. Концентрируйте внимание на общих интересах, где можно достичь согласия. 3. Приводите веские аргументы-факты. 4. Не принимайте высказывание клиента на свой счет
5	Я не знаю, что мне нужно	Беспокойный и мнительный. Ему трудно принять решение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохраняйте терпение и твердость своей позиции. 2. Конструктивно работайте со всеми возражениями клиента. 3. Расскажите ему о всех преимуществах, которые он получит, приняв решение сейчас. 4. Договаривайтесь обо всем в письменном виде

1	2	3	4
6	А скидку дадите?	Тот самый клиент, который пытается получить от Вас скидку или бонус	<ol style="list-style-type: none"> 1. Всегда знайте цены конкурентов. 2. На фразу «А у Вас дорого!» отвечайте «А с чем Вы сравниваете?». Далее правильно подайте клиенту свои преимущества. 3. Просите что-то взамен. Например, привести новых клиентов. 4. Расскажите ему, из чего формируется цена и объясните, что он потеряет, если Вы снизите цену
7	Мне нужно это согласовать	Это обычная проблема крупных компаний и корпораций, где порой даже слово необходимо согласовать с 10 начальниками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Добейтесь того, чтобы с Вами общался один ответственный человек. 2. Постарайтесь понять картину происходящего глазами хотя бы одного из заказчиков. 3. Покажите, что Вы готовы преодолевать трудности вместе с заказчиком. 4. Чем больше сотрудников будет заинтересованы в Вашей услуге, тем легче все согласовать с начальством
8	На своей волне	Необщительный, критичный. Отвечает вопросом на вопрос. Странный в общем	<ol style="list-style-type: none"> 1. Задавайте вопросы разного вида (открытые и закрытые). 2. Используйте паузу, чтобы побудить клиента к ответу. 3. Проведите подробную презентацию, перечисляя выгоды и преимущества Вашего товара или услуги. 4. Учитывайте темп мышления клиента (дайте возможность подумать над предложением)
9	Я все знаю	Уверен в том, что говорит. Иногда вступает в спор и аргументирует свою позицию. Упрямый и недоверчивый	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно слушайте клиента. 2. Аргументируйте свою позицию, приводя факты. 3. Не бойтесь брать время (если переговоры по телефону) и собирать необходимую информацию для продолжения диалога. 4. Переведите диалог на почтовую переписку, чтобы избежать ситуаций, когда Вы не можете быстро ответить
10	Ой, а как у Вас дела?	Разговорчив и доброжелателен. Его легко убедить с помощью веских аргументов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Если клиент отвлекается на посторонние темы, возвращайте его к делу. 2. Чтобы прервать словесный поток задавайте вопросы закрытого вида. 3. Четко придерживайтесь темы разговора. 4. Не бойтесь перебивать его, но делайте это с позитивной интонацией

Важно подчеркнуть, что пути воздействия в данном примере представляют собой перечень конкретный действий, позволяющих работнику торговли замотивировать клиента на приобретение товара и при

этом сделать так, чтобы последний остался доволен и в дальнейшем воспользовался услугами организации.

Пример в перерабатывающих отраслях АПК: реальным примером применения внутренней мотивации при привлечении клиентов является компания ООО «ПФ Маслодел».

Цель: расширение рынка и рост клиентской базы на 15 % по сравнению с отчетным периодом.

Мотивы: интерес к чему-то новому и необычному. Желание испытать позитивные эмоции.

Управленческая цель: продукция компании ООО «ПФ Маслодел» принесет вам счастье и здоровье.

Механизм убеждения: формирование позитивного имиджа компании благодаря использованию ростовых кукол и ненавязчивых средств рекламы, привлекающих внимание и вызывающих позитивные эмоции (рис. 5).



Рис. 5. Механизм убеждения компании ООО «ПФ Маслодел», Екатеринбург

Формирование адресных групп:

- группа 1 – дети, скользящие на выставке продукции АПК или уставшие от походов с родителями;
- группа 2 – взрослые, пришедшие с детьми, которые мешают им сделать выбор;
- группа 3 – взрослые пришедшие на выставку без детей.

Разработка путей воздействия:

- путь 1. Вам скучно? Вам не уделяют внимания? Мы это исправим (создание позитивного имиджа компании в глазах ребенка);
- путь 2 – мы принесем радость и счастье в Вашу семью, подарив ребенку улыбку (воздействие на родителей путем мини-игр с детьми);
- путь 3 – пользуйтесь нашей продукцией, и Ваше настроение всегда будет таким же позитивным, как и общение с нами (воздействие на взрослых путем фокусировки внимания и создание акцентов).

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Оцените собственные мотивационные тенденции, используя 17 фраз, приведенных в прил. Т. 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. У. Сделайте выводы.

Задание 3. Используя результаты теста, приведенного в прил. V, оцените готовность организации, где Вы проходили производственную практику, к развитию инициативы и творческой активности работников. Выпишите методы стимулирования инициативы, которые Вы оценили в 1 и 2 балла. Для каждого из них укажите причину отсутствия условий для реализации данного способа стимулирования инициативы работников.

Задание 4. Вы – менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед Вами задачу: проанализировать систему мотивации для работников отдела обслуживания клиентов и разработать новую. При выполнении данной работы рекомендуется обращать внимание на применение принципов повышения мотивации работников (прил. W) и средств воздействия на мотивацию работников (прил. X).

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 работников. 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 5. Выписать все проблемные области организации, требующие применения системы мотивации (не менее 5 проблем). Проблемные области рекомендуется взять с практического опыта, полученного во время прохождения производственной (организационно-технологической) практики.

Задание 6. Изучить материалы для самостоятельной работы. Ознакомиться с рекомендациями по вопросу разработки целесообразного Временного положения по мотивации персонала, с участием консультанта «ЦНИО-проект». В соответствии с данным процессом предложить механизмы мотивации для решения проблем, представленных в задании 1.

Исходные материалы.

Организация «ЦНИО-проект» предлагает процесс разработки целесообразного Временного положения по мотивации персонала с участием своего консультанта. Сам процесс представлен ниже.

Так, в первую очередь консультант обсуждает с руководителем организации *общий подход к разработке системы мотивации, принципы и основные положения*, которые были изложены выше. Важно, чтобы по этим вопросам позиции консультанта и руководителя совпадали.

Далее устанавливаются *проблемные области, требующие применения системы мотивации*. Для этого консультант беседует с руководителем организации. Как правило, ему передают список наиболее распространенных проблем в типовых организациях на территории СНГ. Этот список имеет статус «информации для размышления».

Затем консультант разрабатывает *механизмы мотивации, с использованием экономических стимулов, направленных на устранение выявленных проблем*. Как правило, результат представляется в виде таблицы. Например, табл. 21.

Таблица 21. **Пример механизма мотивации с использованием экономических стимулов**

Наименование проблемы	Откуда поступает информация	Механизм мотивации
Недостаточные усилия работников, направленные на повышение квалификации и профессионального мастерства (самообразование)	Объектом мотивации может быть любой работник организации. Организуется 3 подсистемы повышения квалификации: – во внешних системах; – техническая учеба внутри организации; – самообразование. Результатом функционирования всех подсистем являются ВЫПОЛНЕНИЕ планов-графиков повышения квалификации сотрудников. Ответственным за утверждение планов по 1-й и 2-й подсистемам является заместитель директора по персоналу. Ответственным за предоставление плана-графика по 3-й схеме является работник по собственной инициативе. Организация контроля исполнения возлагается на заместителя директора по персоналу	Если планы-графики выполняются, это является объектом мотивации. За успешную организацию повышения квалификации по 1-й подсистеме по решению директора, заместитель директора по персоналу премируется один раз в год в размере 0,5 должностного оклада. За успешную организацию повышения квалификации по 2-й подсистеме по решению директора, заместитель директора по персоналу так же премируется один раз в год в размере 0,5 должностного оклада. Сотрудник, прошедший повышение квалификации, согласно плану по 2-й подсистеме в полном объеме, получает три дополнительно оплачиваемых дня к отпуску. В случае, если инициативный график по 3-й подсистеме утвержден и выполняется (выполнен), то по результатам работы за год сотрудник получает премию в размере одного должностного оклада

После этого решаются вопросы с нематериальными стимулами, состав которых определяется путем анкетирования.

Руководителю передается перечень возможных нематериальных стимулов. Он должен оценить каждый стимул с точки зрения возможности и необходимости применения в организации, кроме того, можно дописать свои варианты стимулирования. После этого аналогичные анкеты (с указанием результатов анкетирования руководителя организации) выборочно распространяются среди работников. Они должны выразить свое мнение по этому вопросу.

Вот несколько *примеров нематериальных стимулов*:

- хорошо оборудованное рабочее место;
- гибкий график работы;
- конкурс на лучшую бригаду;

- по итогам года определение лучшего сотрудника и публичное признание этого;
- санаторно-курортное лечение;
- социальная защита пенсионеров;
- гарантии работникам, совмещающим учебу и работу;
- преимущества при определении времени отпусков;
- выдача проездных билетов;
- предоставление отдельного рабочего кабинета;
- возможность выполнения части работы в домашних условиях;
- поручение быть наставником и т. д.

После окончательного согласования нематериальных стимулов, которые будут применяться в организации, консультант разрабатывает возможные сценарии мотивирования, а также «привязывает» указанные нематериальные стимулы для решения установленных проблем.

На следующем этапе разрабатывается памятка по мотивационному управленческому общению, после чего оформляется проект Временного положения по мотивации персонала.

Тема 7. ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ПОНЯТИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИМУЛОВ

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. 22.

Задание 3. Провести аналогичный анализ и интерпретацию высказываний о заработной плате с позиции стимулирования трудовой деятельности. Заполнить табл. 23.

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. 22).

Таблица 22. **Пословицы и их интерпретация с точки зрения действующей системы стимулирования труда [5, 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. 23 необходимо привести интерпретацию высказываний с позиции действующей системы стимулирования труда.

Таблица 23. Афоризмы и цитаты, их интерпретация с точки зрения действующей системы стимулирования труда

№ п. п.	Цитата	Автор	Интерпретация
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
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	

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. Из предложенного списка возможных льгот (прил. У) 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 3. Необходимо изучить принципы формирования системы трудовых вознаграждений, проанализировать проблемы их реализации, для примера, приведенного в прил. Z. Требуется выделить проблемы реализации системы трудовых вознаграждений в организации, где проходили производственную практику, предложить мероприятия по ее совершенствованию. Реализация управленческого решения, связанного с мотивацией персонала, может быть разбита на ряд этапов (прил. AA).

Задание 4. Из предложенного списка возможных средств нематериального стимулирования (прил. АВ) 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 сего-

дня используются недостаточно. Предложите шаги, которые необходимо предпринять для более широкого использования различных мер поощрения в практике работы организации.

Задание 5. Известно, что мотивация работников зависит от характеристик целей, поставленных перед ними. Из предложенного списка (прил. АС) выберите три наиболее важных, с Вашей точки зрения, требования к целям, которые Вы, как руководитель, ставите перед подчиненными.

Задание 6. К работнику применили дисциплинарное воздействие. Требуется, используя рекомендации, приведенные в прил. АД, разработать мероприятия, которые помогут повысить мотивацию подчиненных при использовании мер дисциплинарного воздействия.

Задание 7. Требуется оценить степень сформированности групповой мотивации условных групп (студентов, проживающих в комнате, в блоке), используя методику И. Д. Ладанова (прил. АЕ). Предложить мероприятия стимулирования и взаимодействия студентов для условных групп.

Задание 8. 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. АФ.

Тема 8. ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. 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. 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; объект прохождения производственной организационно-технологической практики; другое предприятие АПК Республики Беларусь предоставившее необходимые сведения). Рассчитать процент успешной мотивации подчиненных.

Задание 2. Деловая игра. Изучить материалы к теме. Обменяйтесь результатами теста «что Вам мешает успешно мотивировать подчиненных?» с вашим коллегой (соседом по парте) с целью ликвидации возможных предрассудков и личной заинтересованности а, также, получению альтернативного мнения по возникающим проблемам. 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 работников (не менее 5 форм).

Задание 3. Структурировать использованные в задании 3 формы стимулирования труда в соответствии с иерархией классификации стимулирования труда.

Задание 4. Обосновать свои предложения руководителю и предложить способы работы с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников: Какие инструменты мотивации Вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов); Нужно ли, на Ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом? Как обосновать свои предложения руководителю и работать с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

Задание 5. Оформить план мероприятий. Предложить не менее 5 форм стимулирования труда на каждое из мероприятий. Заполнить табл. 26.

Исходная информация.

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?*» [19, 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. 24).

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 24. 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 неактичность по отношению к подчиненным	1 2 3 4 5

Ошибки в работе с подчиненными	Оценка
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. 25).

Таблица 25. 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					

Особое внимание в дальнейшей работе по самосовершенствованию следует обратить на те категории ошибок, по которым Вы набрали наиболее высокую сумму баллов.

Максимально возможный балл по каждой из анализируемых групп составляет 25 и свидетельствует о максимальной некомпетентности руководителя в соответствующей сфере с позиции применения моти-

вационной системы. Максимально возможный балл за весь тест составляет 125 баллов соответственно. Проведя несложные вычисления можно провести оценку успешной мотивации подчиненных:

$$\text{Успешная мотивация подчиненных} = 100 - (\text{Недостаточное использование потенциала подчиненных} + \text{Неправильный стиль управления} + \text{Ошибки, связанные с организацией работы} + \text{Нарушение этических норм и требований} + \text{Ошибки в сфере межличностных отношений}) / 125 * 100$$

Стоит отметить, что тест носит субъективный характер. Так из практики проведения данного теста максимально низкое значение за 5 лет составило 1,6 % и принадлежало молодому специалисту-целевику, направленному на работу в устойчиво убыточную сельскохозяйственную организацию (в качестве объекта для прохождения тестирования молодой специалист выбрал собственную организацию). Стоит также отметить, что специфический характер респондента и низкий уровень знаний, ввиду которых, коллектив организации прилагал все возможные усилия для не закрепления молодого специалиста на его первом рабочем месте.

Материалы к заданию 2.

Деловая игра

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. Наблюдаются 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 Наблюдательного совета холдинга (не работающий непосредственно в организации).

Из беседы с *генеральным директором* Вы узнали:

1. Основной костяк работников 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. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники, корпоративная газета и др.).

Из Ваших *личных наблюдений* Вы узнали:

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

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

3. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и работников.

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

5. Линейные руководители считают, что причина всех проблем кроется в отсутствии системы мотивации работников.

Из *анализа внутренней документации* Вы узнали:

1. В организации существуют 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 работникам, так как является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

Из беседы с *молодыми специалистами* Вы узнали:

1. Имеется закрепленный руководитель, однако зачастую его работа формальна.

2. Имеется обеспеченность жильем. Предлагается возможность проживания как в частном доме, в общежитии от организации

3. Населенный пункт, в котором располагается организация имеет название «Агрогородок» и обладает достаточно развитой инфраструктурой: 3 магазина; 1 банк; 1 больница; 1 клуб; 1 почта; 1 УПК ДС-СШ; 1 кинотеатр и т. д.

4. В организации молодые специалисты обеспечены рабочим местом и имеют материальные доплаты (доплаты молодым специалистам; подъемные).

5. Рабочий день зачастую ненормированный. Особенно сказывается сезонность производства в АПК. Имеются значительные переработки.

6. Ввиду высокой текучести кадров среди молодых специалистов в организации практически нет представителей молодежи, что отрицательно влияет на проведение досуга среди последних.

7. Сложный социально-психологический климат, представленный по результатам теста «что Вам мешает успешно мотивировать подчиненных?»

Материалы к заданию 2.

Формы стимулирования труда, применяемые в АПК Республики Беларусь

Формы стимулирования труда применяемые в АПК Республики Беларусь: повышение квалификации, включение в резерв кадров, вручение медалей, увеличение заработной платы, выплаты денежного характера, путевки, дополнительный отпуск, делегирование полномочий, увольнение работников, 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.

Материалы к заданию 3.

Иерархия классификации стимулирования труда

Используя информацию задания 2, построить иерархию классификации стимулирования труда, дополнив рис. 6.

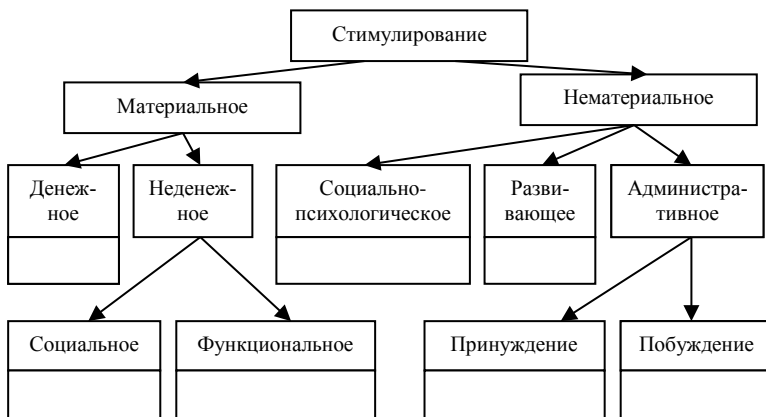


Рис. 6. Иерархия классификации стимулирования труда

Материалы к заданию 5.

Форма для записи мероприятий

Необходимо разработать план мероприятий для условной организации, выступающей в качестве собирательного образа и представляющей собой обобщение основных наиболее распространенных проблем с позиции мотивации встречающихся в АПК Республики Беларусь, обратив внимание на категории ошибок, которые имеют наиболее высокую сумму баллов (табл. 26).

Таблица 26. Форма для записи мероприятий

№ п. п.	Мероприятие	Срок	Исполнитель	Ожидаемый результат	Применяемые формы стимулирования	Планируемые затраты	Обоснование целесообразности применения
1							
2							
3							
4							
5							

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Требуется дать оценку мотивации личности, используя тест, приведенный в прил. АГ. Необходимо оценить силу мотивов, дать оценку общего уровня мотивации к работе, оценить признаки трудоголизма, 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. АН, изучить комментарии к структуре мотивации специалистов. Дать комментарии к структуре своей мотивации, оценить ее и подобрать оптимальную структуру мотивации, используя табл. АН5–АН14. Предложить формы стимулирования труда, применяемые к соответствующей мотивационной структуре.

Задание 2. Вам представлены структуры мотивации пяти работников отдела, который занимается оказанием консалтинговых услуг по разработке систем менеджмента качества (табл. 27).

Необходимо дать им оценку и ответить на следующие вопросы:

1. Кто занимает должность начальника отдела?
2. Какие два работника занимают должности специалистов?
3. Кто занимает должность помощника специалиста?
4. Кто из работников отдела явно выпадает из команды?
5. Какие формы стимулирования труда применимы к каждому из пяти работников?

Таблица 27. Структуры мотивации работников организации

Измеряемые параметры	Работники				
	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. АИ).

Задание 3. Используя информацию, приведенную в прил. А1, необходимо охарактеризовать особенности системы оплаты труда организации, в которой проходили производственную практику.

Тема 9. ФАКТОРЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Цель занятия: определение характера человека путем анализа физиологических особенностей менеджмента.

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 – согласованная работа зрительного и двигательного анализаторов. Стоит отметить, что манера письма человека меняется с годами. В течение школьного обучения происходит постепенное совершенствование почерка ученика, и примерно к 6–7-му 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 отметить, 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. 28–30 пред-

ставлена упрощенная методика определения характера человека по его манере письма.

Задание 1. Студент должен письменно указать свои основные личные профессиональные и деловые черты характера.

Задание 2. Вызывается доброволец к доске. Добровольцу необходимо максимально быстро, а затем максимально медленно написать следующее число «777». Далее совместно с преподавателем необходимо проанализировать перечеркивание цифры в соответствии с методикой, представленной в индивидуальном задании для цифры «7». Аналогичное задание студенты выполняют в конспекте.

Задание 3. Необходимо изучить исходные материалы к теме. Студент самостоятельно должен провести анализ собственного почерка на базе предлагаемой методики оценки почерков. Выявить основные черты характера, опираясь на предлагаемую методику. Сравнить результаты задания 3 с аналогичными, приведенными в задании 1. Выявить черты, не учтенные ранее. Заполнить табл. 32.

Задание 4. Установить критерии достоверности методики путем сравнения индивидуальных характеристик и выявленных с использованием методики.

Критерий рассчитывается по формуле (K):

$$K = \frac{\text{количество совпадений}}{\text{общее количество критериев}} \cdot 100 \%$$






Задание 5. Провести анализ почерка по данной методике условного работника. Определить основные черты характера условного работника (в качестве условного работника может выступать сосед по парте).





Задание 6. Определить условия работы (не менее 3), которые будут наиболее соответствовать характеру условного работника. Провести обоснование наиболее актуальной профессии для условного работника в соответствии с предложенными условиями работы. Заполнить табл. 33.

Исходные материалы.

Сравнивая два почерка испытуемого (быстрый и медленный), определяем следующие особенности характера: оба почерка одинаковы – человек обладает выдержкой и не поддается на авантюры; почерки разные – двойная натура, неустойчивость психики, авантюризм. Далее проводим анализ в соответствии с методикой, представленной в табл. 28.

Таблица 28. Анализ перечеркивания цифры «7» [15]

№ п. п.	Образец	Описание	Характерные черты
1	2	3	4
1		Вместо того чтобы пересечь семерку, линия останавливается на наклонной черте цифры	Это – признак промедления, откладывания дела с одного дня на другой. Такая остановившаяся на полдороге черта может послужить ответом на вопрос, почему человек, который производит впечатление, будто у него много свежих мыслей и предприимчивости, не воплощает их в жизнь. Когда энтузиазм у человека быстро иссякает, ищите такой неоконченный штрих «промедления»
2		Короткий и тупой штрих, который указывает вниз	Свидетельствует о том, что человек обладает критическим умом и склонностью придерживаться своего особого мнения. Убедить в чем-либо такого человека нелегко, а изъяснения энтузиазма у него крайне редки. (Такое перечеркивание встречается в почерке, в котором бывают тупые точки над буквой «ё»)
3		Полуштрих, указывающий вниз	Сочетание предыдущих вариантов. Здесь можно увидеть признаки промедления и дотошного критиканства
4		Длинный штрих, перечеркивающий семерку	Такой человек любит выдвигать себя на первый план и проявляет энтузиазм по поводу своих мыслей и своей деятельности. Следует обратить особое внимание на то, с каким нажимом сделан штрих. Чем сильнее нажим, тем сильнее у человека сила воли. Сумеет ли он поддержать свой энтузиазм, во многом зависит от других признаков в почерке
5		Черта, проведенная через цифру с крючками и узелками	Признак упорства. Порой может создаваться впечатление, что такой человек склонен откладывать дела с одного дня на другой. На самом деле его нерешительность объясняется тем, что он ждет, пока идея достаточно созреет, а не страхом взяться решительно за дело


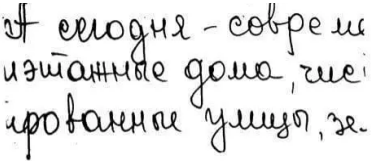

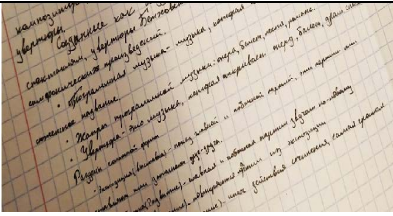

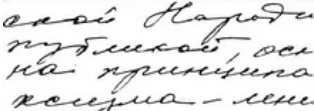

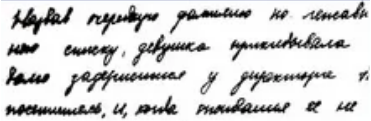
1	2	3	4
6		«Забавная завитушка»	Показывает, что человек любит веселье. Он не чужд романтики
7		Штрих, который пролетел над цифрой	Указывает на воображение и энтузиазм, а также на желание порой достичь невозможного. (В таком же почерке встречаются и высоко летящие точки над «ё».)
8		Более практичные цели видны в длинной линии, пересекающей семерку, которая начинается низко, а затем, после пересечения, устремляется вверх	Штрих не свидетельствует о господстве практицизма, потому что в нем проявляется стремление не только к высокому материальным, но и к высоким духовным целям
9		Наибольшая практичность проявляется в длинном штрихе, который начинается высоко, а затем пересекает цифру в своем движении вниз	В данном случае мы имеем дело с человеком, который работает с большим энтузиазмом: и рвением, но желает получить за свои труды материальное вознаграждение
10		Роль перечеркивающей черты исполняет заключительный штрих, идущий вверх	Если к такому написанию прибегают часто, то это свидетельство чувствительной натуры и отсутствия инициативы, что часто принимают за проявления медлительности и нерешительности
11		Этот штрих соответствует размерам цифры. Он пересекает семерку ровно и как раз посередине	Такой вариант показывает хороший самоконтроль и полное владение своими эмоциями. У такого человека не бывает ни неожиданных отсрочек в выполнении намеченного дела, ни внезапных взрывов энтузиазма. Обычно этот человек пишет «ё» с четкими точками близко от буквы. Остальные же буквы пишутся просто, без вычурности




Важно отметить, что различные способы написания семерки в одном и том же почерке – обычное явление. В таких случаях необходимо использовать подсчет наиболее часто употребляемых вариантов.

В случаях, когда разные варианты употребляются в относительно равных количествах, мы имеем дело с трудно предсказуемым человеком.

Анализ манеры письма человека выполняется с использованием табл. 29–31.

Таблица 29. Анализ манеры письма человека

Отличительная особенность	Образец	Пример	Характерные черты
1	2	3	4
10.1. Величина букв			
Крупный почерк			Общительность, наличие большого количества людей, порывистость, яркое проявление эмоционального состояния
Мелкий почерк			Замкнутость, сдержанность, отсутствие агрессии
10.2. Положение букв в строке			
Размашистый почерк			Активность, любознательность, веселость
«Тесный» почерк			Скрытность, скупость

1	2	3	4
10.3. Нажим			
Сильный нажим		<i>Вот повеяло вновь теплом весенним. Вот уж безмятежно длины равноденствия дуновенье обласало звезда...</i>	Сила воли, усидчивость
Бледные буквы		<i>Огни хороши, но сидеть нам долгими зимами. Их очень хороши пробки векер. Спасибо вам за всё</i>	Слабоволь- ность
10.4. Форма букв			
Угловые буквы		<i>Здравствуй земля! Дышанье за светом излучающим в северном ветре а то придет чужий вперед чужий придет стать</i>	Эгоизм, амби- циозность,

1	2	3	4
<p>Заглавные буквы изящнее других</p>			<p>Желание произвести впечатление, романтичность</p>
<p>Каллиграфический почерк</p>			<p>Обязательность, аккуратность, независимость</p>
<p>Дрожжающий почерк</p>			<p>Психологическая неуравновешенность</p>
<p>10.6. Характер написания слов</p>			
<p>Раздельные буквы</p>		<p>Со слов соседей нашего дома, стало</p>	<p>Развитая интуиция</p>
<p>Слитное написание</p>		<p>Со слов соседей нашего дома, стало</p>	<p>Хорошее логическое мышление</p>







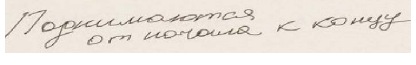
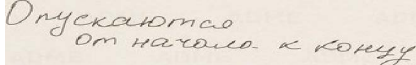
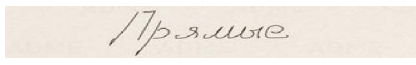
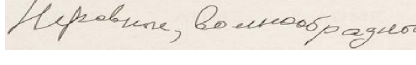
1	2	3	4
10.7. Наклон букв			
Сильный наклон вправо		<p>В рыбном магазине на берегу застенчиво улыбается продавщица, когда работает на рынках в выходные. Рыбачи и их жены, усталые, но полные надежд, приходят в магазин, чтобы купить свежую рыбу. Они сидят на скамейках и ждут, пока их очередь придет.</p>	Любвеобильность
Сильный наклон влево		<p>Утром, у берега засыпая рыбаков с удочками, их напарники - вытаскивают улов. Счастливые - делятся в дубок. Амур выскочил</p>	Закрытость
Вертикальный почерк		<p>Только несколько месяцев спустя можно было понять причину, которая побудила меня к этим решительным</p>	Уравновешенность
10.8. Форма петель			
Отсутствие петель		<p>по мосту переидишь через реку. Сиди, у</p>	Независимость мышления
Узкие петли		<p>В этом городе сидишь не третий номер хранящая пр мосту переидишь чрез реку</p>	Осторожность, семейность
Длинные широкие петли		<p>Именно потому можно увидеть по А так же с привлекательны в возможности различия и замечательной выре ше рожившая свит кае холмесе от ?</p>	Стремление быть замеченым

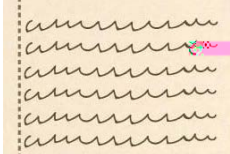
Таблица 30. Анализ наклона строки

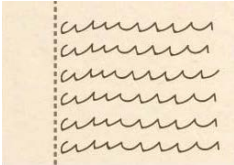
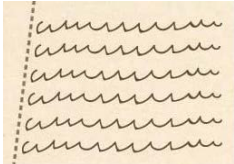
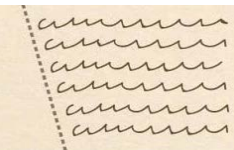
Отличительная особенность	Образец	Характерные черты
Наклон вверх		Повышенная самооценка, возможно, оптимизм, горделивость
Наклон вниз		Заниженная оценка, возможно, пессимизм, скептицизм
Строка без наклона		Нормальная самооценка. Возможность спокойствие, рассудительность, реалистичная оценка возможностей
Неравномерная строка		Проблемы с самооценкой. Возможно хитрость, отсутствие совести

Стоит отметить, что на почерк оказывает влияние также половозрастная структура и выбранная профессия. Так, мужской почерк, в отличие от женского, характеризуется более низкими и широкими буквами, не очень постоянными по размеру и не очень связанными между собой – так называемый «рваный» мужской почерк.

Почерк «инженерный» – это мелкие по размеру буквы, меньше 3 мм, плохо связанные между собой и с вертикальным или близким к нему наклоном.

Таблица 31. Анализ полей

Отличительная особенность	Образец	Характерные черты
1	2	3
Узкие		Бережливость

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

Необходимо выявить основные черты характера (табл. 32).

Таблица 32. Рабочая таблица для структурирования черт характера

№ п. п.	Критерий	Черты характера			Степень соответствия	
		профессиональные	деловые	личные	да	нет
1	Величина букв					
2	Положение букв в строке					
3	Нажим					
4	Форма букв					
5	Почерк					
6	Характер написания слов					
7	Наклон букв					
8	Форма петель					
9	Наклон строки					
10	Поля					

Требуется провести обоснование наиболее актуальной профессии для условного работника в соответствии с предложенными условиями работы (табл. 33).

Таблица 33. **Черты характера и соответствующие им условия трудовой деятельности**

№ п. п.	Выявленные черты характера			Подходящие условия работы	Возможный вид деятельности	Обоснования
	профессиональные	деловые	личные			
1						
2						
3						

Личные качества человека – это совокупность врожденных и приобретённых внутренних, ментальных факторов, определяющих его поведение и деятельность. Личные качества зачастую ассоциируются с чертами характера.

Профессионально важные качества – признаки и качества, которые важны для успешного выполнения профессиональных задач работником на конкретной должности.

Деловые качества человека – это качества, которые помогают реализоваться в выбранной сфере деятельности: освоить необходимые профессиональные навыки, устроиться на работу, иметь ровные отношения в коллективе, стремиться к карьерному росту и т. д.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Провести анализ почерка по графологической методике известной личности (письмо Пушкина; переписка Наполеона и т. д.). Сделать выводы о характере человека и его достижениях.

Задание 2. Провести анализ почерка по графологической методике Вашего непосредственного руководителя (руководитель от предприятия, в котором студент проходил производственную практику; профессорско-преподавательский состав УО БГСХА). Сопоставить данные методики с навыками в управлении и мотивации студентов. Сделать выводы.

Задание 3. Необходимо написать под диктовку текст в 7–10 строк. Требуется оценить почерк по факторам, приведенным в прил. АК.

Задание 4. Требуется проанализировать конспект лекций (рукопись), провести качественный анализ подчерка и оценить характер его автора, используя показатели прил. АЛ.

Тема 10. ФАКТОРЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Цель занятия: определение характера человека путем анализа психологических особенностей менеджмента.

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 различных психологических аспектов управления и в дальнейшем применять полученные навыки при построении системы мотивации и стимулирования труда.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Характер проявляется не только к другим людям, но и к самому себе. Каждый из нас, намеренно или сам того не осознавая, нередко сравнивает себя с окружающими и в итоге вырабатывает довольно устойчивое мнение о своем интеллекте, внешности, положении в обществе, т. е. формирует набор самооценок.

Так, *самооценка* – это оценка личностью самого себя, своих возможностей.

Уровень притязаний – это желаемый уровень самооценки личности, максимальный успех в том или ином виде деятельности, которого рассчитывает добиться человек.

Самоуважение – это обобщенное отношение личности к самой себе – прямо пропорционально количеству достигнутых успехов и обратно пропорционально уровню притязаний, т. е. чем выше притязание, тем большими должны быть достижения человека, чтобы он мог себя уважать.

Задание 1. Стихийно формируются малые группы (5–8 человек). Каждой из групп дается задание на выбор – подтвердить или опровергнуть утверждение о необходимости формирования первичного трудового коллектива из людей близких по характеру. Необходимо предложить не менее 5 аргументов «за» или не менее 5 аргументов «против» в соответствии с заданием. Затем проводится дискуссия.

Задание 2. Изучить материалы к тесту личности от Neris Type Explorer. На поверхностное ознакомление с тестом личности от Neris Type Explorer дается не более 3 минут. После группового обсуждения

необходимо коллективно выбрать желаемые результаты прохождения теста личности от Neris Type Explorer и желаемую роль в соответствии с вакантной должностью (торговый представитель).

Задание 3. Каждый член команды индивидуально проходит тест личности от Neris Type Explorer. Цель – набрать баллы, наиболее подходящие для роли соответствующей должности. Необходимо в рамках стихийно сформированной малой группы заполнить табл. 35.

Задание 4. Производственная гимнастика. Изучить исходные материалы к *тесту «Узнай свой характер»*. Провести основанный на функциональной асимметрии правого и левого полушария мозга экспресс-анализ характера в соответствующих командах.

Задание 5. Каждый из членов команды должен для себя дать ответы на следующие вопросы (по результатам выполнения задания 1–3): с кем из членов команды было работать комфортно, а с кем нет; кто проявлял наибольшую активность; кем были первые члены команды, которые объединились; кто из членов команды набрал баллы, наиболее подходящие для роли соответствующей должности.

Задание 6. Полученные ответы (задание 5) необходимо сравнить с возможными комбинациями теста «Узнай свой характер» проделанного в рамках производственной гимнастики, и сделать соответствующие выводы о влиянии психологических факторов на трудовую мотивацию и о необходимости формирования первичного трудового коллектива из людей, близких по характеру.

Исходные материалы.

Материалы к тесту личности от Neris Type Explorer

Обычно наиболее выгодные контракты заключаются с иностранными организациями. По условию задания крупная европейская организация решила организовать свое представительство на территории СНГ. Деятельность компании не лишена недостатков, однако перспективна на территории СНГ, существенных конкурентов в данной нише нет.

В этой связи организации требуется торговый представитель. Данная должность является одной из наиболее важных и оплачиваемых. У Вас уже имеется высшее экономическое образование, стаж работы в аналогичной сфере, знание английского языка на достаточном уровне, и Вы отлично прошли предварительный отбор кандидатов. Осталось последнее – во многих крупных зарубежных организациях большое внимание уделяется психологическому соответствию должности.

Для определения данного соответствия одним из тестов, применяемых на практике, является *тест личности от Neris Type Explorer*. Тест включает в себя 5 блоков вопросов, позволяющих отнести человека к одной из двух групп:

- 1) разум: экстраверт (E), интроверт (I);
- 2) природа: сенсорик (S), интуит (N);
- 3) энергия: логик (T), этик (F);
- 4) тактика: рационал (J), иррационал (P);
- 5) пятый блок вопросов относится к личностному аспекту и демонстрирует уверенность в применяемых способностях и решениях: напористый (A) или турбулентный (T).

Вопросы теста личности от Neris Type Explorer приведены в прил. АМ. Преимуществом данного теста является его комплексность, стоит также отметить, что тест доказал свою применимость на практике.

Тест необходимо пройти здесь:

<https://www.16personalities.com/ru/test-lichnosti>.

Соотношение результатов по каждому из блоков отражает соответствующий тип личности (табл. 34).

Таблица 34. Типы личности от Neris Type Explorer

Роль	Шифр	Интерпретация	Характерные черты	
			Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4	5
Аналитики				
Стратег	INTP-A / INTP-T	Богатые воображением, стратегические мыслители, с планом на все случаи жизни	Рациональность, информированность, независимость, решительность, любопытность, оригинальность	Высокомерие, пренебрежительное отношение к эмоциям, чрезмерно критичен, воинственен, социальная невежественность
Ученый	INTP-A / INTP-T	Творческие изобретатели с уверенностью в силу знаний	Аналитический склад ума, оригинальность, непредубежденность, любознательность, приверженность цели	Оторванность от реальности, бесчувственность, неудовлетворенность результатом, нетерпеливость, перфекционизм
Командир	ENTJ-A / ENTJ-T	Храбрые, находчивые и сильные духом, всегда находящие путь или пробивающие путь	Эффективность, энергичность, уверенность в себе, сила воли, стратегический склад ума, харизматичность	Упрямство и доминирование, нетерпимость, высокомерие, плохое обращение с эмоциями, безжалостность

1	2	3	4	5
Полемист	ENTP-A / ENTP-T	Умные и любопытные мыслители, которые никогда не откажутся от интеллектуального вызова	Наличие дополнительных знаний, быстрота мышления, оригинальность, харизматичность, энергичность	Любит устраивать дебаты, бесчувственность, нетерпимость, трудно сфокусироваться, нелюбовь к практическим вопросам
Дипломаты				
Активист	INFJ-A / INFJ-T	Тихие и мистичные, но воодушевляющие и неустанные идеалисты	Креативность, пронырливость, принципиальность, страстность, альтруист	Чувствительность к критике, нежелание открываться, перфекционизм, избегание обыденного, склонность к выгоранию
Посредник	INFP-A / INFP-T	Поэтичные, добрые и альтруистичные личности, всегда готовые встать за доброе дело	Сопереживание, щедрость, непредубежденность, креативность, страстность, идеальность	Нереалистичность мышления, самоизоляция, творческая расфокусированность, эмоциональная уязвимость, отчаянное желание угодить, самокритичность
Тренер	ENFJ-A / ENFJ-T	Харизматичные и воодушевляющие лидеры, зачаровывающие своих слушателей	Восприимчивость, надежность, страстность, альтруизм, харизматичность	Нереалистичность мышления, чрезмерный идеализм, снисходительность, насильное подталкивание к изменениям других людей, чрезмерная эмпатия
Борец	ENFP-A / ENFP-T	Энтузиасты, творческие и общительные свободные умы, которые всегда находят повод для улыбки	Любознательность, пронырливость, энтузиазм, отличная коммуникабельность, праздничное настроение, добродушность	Расфокусированность, неорганизованность, чрезмерная уступчивость, чрезмерная оптимистичность, неугомонность
Хранители				
Администратор	ISTJ-A / ISTJ-T	Практичные и опирающиеся на факты люди, надежность которых непоколебима	Честность и прямолинейность, послушность, ответственность, склонность к созданию и соблюдению порядка, практичность, широкая специализация	Упрямство, бесчувственность, формализм, суждение о людях по их знаниям и фактам, необоснованная самокритичность

1	2	3	4	5
Защитник	ISFJ-A / ISFJ-T	Очень ответственные и добрые защитники, всегда готовые защитить своих любимых	Склонность к поддержке, надежность, наблюдательность, энтузиазм, трудолюбие, практические навыки на высоком уровне	Чрезмерная скромность, склонны принимать вещи на свой счет, подавлять собственные чувства, чрезмерная приверженность делу, нежелание меняться, чрезмерная альтруистичность
Менеджер	ESTJ-A / ESTJ-T	Отличные администраторы, непревзойденные специалисты в управлении процессами и людьми	Доведение дел до конца граничит с этическими обязательствами, сила воли, прямолинейность, честность, лояльность, терпеливость, надежность, склонность к созданию порядка, организаторские способности	Негибкость и упрямство, склонность к осуждению, сосредоточенность на социальном статусе, не способны расслабиться, проблемы с выражением эмоций
Консул	ESFJ-A / ESFJ-T	Необычайно заботливые, общительные и популярные люди, всегда готовые помочь	Практичность, сильное чувство долга, лояльность, чувствительность (эмпатизм), коммуникабельность	Обеспокоенность социальным статусом, негибкость, импровизации, уязвимость к критике, требовательность к признательности, чрезмерная самоотверженность
Искатели				
Виртуоз	ISTP-A / ISTP-T	Храбрые и практичные экспериментаторы, мастера всевозможных техник и инструментов	Оптимистичность, энергичность, креативность, практичность, спонтанность, рациональность, умение расставлять приоритеты, способность выйти из кризисной ситуации	Упрямство, бесчувственность, скрытность, сдержанность, надоедливость, нелюбовь к обязательствам, склонность к риску
Артист	ISFP-A / ISFP-T	Гибкие и очаровательные артисты, всегда готовые исследовать и испытать что-то новое	Обаятельность, чувствительность (эмпатизм), богатое воображение, страстность, любознательность, художественность	Склонность к независимости, непредсказуемость, легко поддается стрессу, склонность к чрезмерной конкуренции, нестабильная самооценка

1	2	3	4	5
Делец	ESTP-A / ESTP-T	Умные, энергичные и очень восприимчивые люди, которые истинно наслаждаются риском	Смелость, рациональность, практичность, оригинальность, восприимчивость, прямолинейность, коммуникабельность	Бесчувственность, нетерпеливость, склонность к риску, неструктурированность, уступчивость, непокорность
Развлекатель	ESFP-A / ESFP-T	Спонтанные, энергичные и неутомимые весельчаки – там, где они, никогда не скучно	Смелость, оригинальность, эстетичность, зрелищность, практичность, наблюдательность, коммуникабельность	Чувствительность, неприязнь конфликтов, надоедливость, неспособность к построению долгосрочных планов, рассредоточенность

Необходимо проанализировать результаты эффективности «теста личности от Neris Type Explorer» (табл. 35).

Таблица 35. Анализ результатов эффективности «тест личности от Neris Type Explorer»

№ п. п.	ФИО	Планируемые результаты		Фактические результаты		Совпадения (+/-)
		Желаемая роль	Интерпретация	Фактическая роль	Интерпретация	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Эффективность методики (% совпадений)						

Можно посмотреть знаменитостей с таким же типом личности, как у Вас: <https://www.personality-database.com/>.

Производственная гимнастика





Производственная гимнастика – набор элементарных физических упражнений, которые выполняют работники организации на рабочем месте и включают в режим рабочего дня с целью повышения работоспособности, укрепления здоровья и предупреждения утомления сотрудников. Комплекс упражнений для производственной гимнастики составляют с учётом особенностей трудового процесса. В рамках

учебного процесса, в котором студенты не имеют существенной физической нагрузки, с учетом темы проводимого занятия элементами производственной гимнастике может служить тест «Узнай свой характер».

Тест «Узнай свой характер»

Тест «Узнай свой характер» это попытка экспресс-анализа характера, основанная на функциональной асимметрии правого и левого полушария мозга (табл. 36). Данный тест не является абсолютным, однако позволяет уточнить данные о характере человека (потенциального работника) полученные путем анализа физиологических и психологических факторов системы мотивации и стимулирования.

Таблица 36. Вспомогательная таблица теста «Узнай свой характер»

Название	Действие	Интерпретация	Результат	
			Правый (П)	Левый (Л)
1. Ведущая рука		Переплетите пальцы. Правый палец сверху отвечает за аналитический склад ума. Левый – говорит об эмоциональности человека		
2. Ведущий глаз		Попробуйте прицелиться. Правый ведущий глаз говорит о более твердом, настойчивом, агрессивном характере. Левый – о мягком и уступчивом		
3. Поза Наполеона		Переплетите руки. Правая рука сверху свойственна людям с простотой и простодушием. Левая – свидетельствует о способности к кокетству		
4. Аплодирование		Похлопайте. Правая рука сверху говорит о решительном характере. Левая – о частых колебаниях, прежде чем принять решение, необходимости для человека обдумывать, как поступить, чтобы не обидеть окружающих		

После выполнения вышеизложенных четырех действий должна получиться комбинация из четырех букв (буквы располагаются в порядке нумерации действий), далее рассмотрены 16 возможных комбинаций, каждая из которых соответствует своему психологическому портрету (табл. 37).

Таблица 37. **Возможные комбинации теста «Узнай свой характер»**

№ п. п.	Комбинация	Интерпретация
1	2	3
1	ПППП	Консервативный тип характера. Ориентация на общепринятое мнение, на стереотипы. Правильное поведение, бесконфликтность, нежелание спорить и ссориться
2	ПППЛ	Неуверенный консерватизм, слабый темперамент. При наличии одного теста на фоне противоположных остальных, соответствующая черта характера проявляется наиболее ярко – в данном случае нерешительность
3	ПЛПП	Такому человеку присущи способность к кокетству, решительность, чувство юмора, активность, темпераментность, артистизм. При общении с ним необходимы юмор и решительность, так как этот сильный характер не воспринимает слабые типы. По статистике (на основе наблюдения 500 человек) этот тип характера присущ 16,5 % мужчин и 17,9 % женщин
4	ПЛЛЛ	Редкий и самостоятельный тип характера. Близок к предыдущему типу, но мягче, нерешительнее и менее энергичен. Некоторое противоречие между нерешительностью и (левое аплодирование) и твердостью характера (правый ведущий глаз). Высокая контактность, но медленное привыкание
5	ПЛПП	Деловой тип характера, сочетающий аналитический склад и мягкость, как основную черту. Чаще встречается у женщин (3,6 %). Общепринятый тип деловой женщины, медленное привыкание и осторожность. Такие люди не идут на конфликт в «лоб», у них преобладает расчет, терпимость, замедленность в развитии отношений, некоторая холодность
6	ПЛПЛ	Самый слабый тип характера, очень редок. Беззащитность и слабость связана как со способностью идти на конфликт, так и с подверженностью различным влиянием. По приведенной статистике встречается только у женщин – 0,8 %
7	ПЛЛП	Склонность к новым впечатлениям и способность не создавать конфликтов. Некоторое непостоянство, способность кокетничать на «правом», аналитическом фоне при особой мягкости. Подобным характерам свойственна эмоциональная медлительность, томность. Простота и редкая смелость в общении, способность переключиться на новый тип поведения. Чаще встречается у женщин – 8,5 %, у мужчин – 3,5 %
8	ПЛЛЛ	Непостоянный и независимый характер, основная черта – аналитичность, в сочетании с остальными «левыми» тестами. Желание все сделать и решить самому. Этот тип характера встречается не часто, 2,6 % у мужчин и 1,6 % у женщин

1	2	3
9	ЛППП	Один из наиболее часто встречающихся типов характера (15,7 % у мужчин и 12,2 % у женщин), с очень хорошей адаптацией к различным условиям. Основная черта эмоциональность в сочетании с недостаточной настойчивостью. Высокая подверженность чужому влиянию. Отличается дружелюбием, легко контактирует практически со всеми остальными типами характера. У мужчин эмоциональность понижена, наблюдается склонность к флегматичности
10	ЛППЛ	Еще меньшая настойчивость, мягкость, уступчивость, наивность. Требуется особо тщательного отношения к себе – тип «маленькой королевы»
11	ЛЛПП	Самый сильный тип характера, трудно поддается убеждению, для этого требуется сильное разнообразное влияние. Способен проявлять настойчивость, упорство в достижении целей. Сильная индивидуальность, энергичность, способность к преодолению трудностей, некоторый консерватизм. Такие люди не любят инфантильности
12	ЛЛЛЛ	Сильный, но ненавязчивый характер, практически не поддается убеждению. Основная черта – внутренняя агрессивность, прикрытая внешней мягкостью и эмоциональностью. Быстрое взаимодействие, но медленное взаимопонимание. Сложность в приобретении друзей
13	ЛЛПП	Дружелюбие и простота, некоторая разбросанность интересов и склонность к самоанализу
14	ЛЛЛЛ	Основные черты этого характера – простодушие, мягкость, доверчивость. Это очень редкий тип, у мужчин практически не встречается
15	ЛЛЛП	Эмоциональность в сочетании с решительностью, как основной чертой. Энергичность, некоторая разбросанность приводят к тому, что у подобных характеров возможны эмоциональные, быстро принимаемые, непродуманные решения
16	ЛЛЛЛ	Обладатели полного набора «левых выборов» – это люди, для которых характерны способность по-новому взглянуть на вещи, наибольшая эмоциональность, индивидуальность, эгоизм, упрямство, защищенность, иногда переходящая в замкнутость

Наблюдения показывают, что при совпадающих тестах у общающихся возникает состояние «душевного комфорта» и взаимной симпатии. Даже случайно формирующиеся компании обычно состоят из людей близких по характеру, имеющих сходные тесты. Наибольший эффект возможен при полном совпадении, взаимные антиподы встречаются очень редко.

Задания для самостоятельной работы

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

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

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

Задание 3. Требуется определить сильный ли у Вас характер, используя тест, приведенный в прил. АР. 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. АQ).

Пройдя тест на темперамент Айзенка, можно лучше познать свое собственное Я. Понять, что из себя представляет 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.

Задание 5. Изучить исходные материалы к теме. Определить собственный тип темперамента в соответствии с предлагаемыми методами (Экспресс-тест и тест по А. Белову). Определить наиболее удачный вариант тестирования. Аргументировать ответ.

Задание 6. Провести сравнительный анализ черт характера, выявленных путем изучения физиологических (почерк) и психологических (тип темперамента) составляющих управления строительным производством.

Задание 7. Опираясь на рекомендации, предложенные для каждого типа темперамента, разработать общегрупповые мероприятия (не менее 5), позволяющие повысить сплоченность недавно сформированной бригады в строительной организации.

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) сангви-

ники 25 %, флегматики 25 %, холерики 25 %, меланхолики 25 %; г) реальная студенческая группа с ее структурой.

Мероприятия должны быть разработаны таким образом, чтобы не оказать негативного воздействия на каждый из типов темперамента. Заполнить табл. 39.

Задание 8. Составить план реализации общегрупповых мероприятий, воспользовавшись правилами назначения приоритетов (по одному приоритету на выбор для каждой группы правил). Для выполнения задания необходимо заполнить табл. 40, проранжировав мероприятия по каждому из правил назначения приоритетов (выставить оценки от 1 до 5, указывающие очередность выполнения мероприятий).

Исходные материалы.

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: неспособность к быстрому реагированию, имеют проблемы с адаптацией к новым условиям, безынициативны, 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: незлопамятны, хорошие руководители, хорошие ораторы.

К отрицательным чертам относятся: несдержанность, ревнивость, чрезмерное чувство собственности, нетерпеливость, 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

Предполагается, что подсознание человека уже знает ответ на любой вопрос. Главное правильно его задать. На данном утверждении базируется экспресс-тест на определение типа темперамента. Методика позволяет сэкономить время для осознания, обдумывания и оценки прочитанного.

При выполнении экспресс-теста на определение типа темперамента необходимо выбрать один из символов, наиболее приятный вашему восприятию. 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 сангвинуку;

г) внешняя пассивность, внутренняя неуравновешенность, свойственна меланхолику (рис. 7).

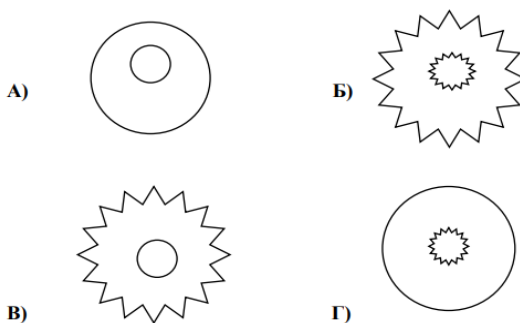


Рис. 7. Символы, соответствующие типам активности нервной системы личности

Стоит отметить, что экспресс тест нашел свое применение в диагностике темперамента у людей с недостаточно развитым словесно-логическим мышлением. Примером такой группы людей являются дети дошкольного возраста. Экспресс-тест не позволяет выявить структуру темперамента, а лишь указывает на главенствующий тип. Для устранения данного недостатка к более взрослым лицам применяется тест на определение типа темперамента по А. Белову (табл. 38).

Таблица 38. Тест на определение типа темперамента по А. Белову

№ п. п.	Вопрос	Результат (да, нет)
1	2	3
1	Спокойны и хладнокровны	
2	Стеснительны и застенчивы	
3	Неусидчивы, суетливы	
4	Веселы и жизнерадостны	
5	Последовательны и обстоятельны в делах	
6	Теряетесь в новой обстановке	
7	Не выдержаны, вспыльчивы	
8	Энергичны и деловиты	
9	Осторожны и рассудительны	
10	Затрудняется установить контакт с новыми людьми	
11	Нетерпеливы	
12	Часто не доводите начатое дело до конца	
13	Умеете ждать	
14	Не верите в свои силы	

1	2	3
15	Резки и прямолинейны в отношениях с людьми	
16	Склонны переоценивать себя	
17	Молчаливы и не любите зря болтать	
18	Легко переносите одиночество	
19	Решительны и инициативны	
20	Способны быстро схватывать новое	
21	Обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики	
22	Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах	
23	Упрямы	
24	Неустойчивы в интересах и склонностях	
25	Сдержанны и терпеливы	
26	Склонны уходить в себя	
27	Находчивы в споре	
28	Легко переживаете неудачи и неприятности	
29	Доводите начатое дело до конца	
30	Быстро утомляетесь	
31	Работаете рывками	
32	Легко приспосабливаетесь к различным обстоятельствам	
33	Не растрчиваете попусту сил	
34	Обладаете тихой речью, иногда снижающейся до шепота	
35	Склонны к риску	
36	С увлечением беретесь за любое новое дело	
37	Строго придерживаетесь выработанного распорядка в жизни, системы в работе	
38	Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника	
39	Незлопамятны и необидчивы	
40	Быстро остываете, если дело перестает Вас интересовать	
41	Легко сдерживаете порывы	
42	Впечатлительны до слезливости	
43	Обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью	
44	Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую	
45	Мало восприимчивы к одобрению и порицанию	
46	Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию	
47	Неуравновешенны и склонны к горячности	
48	Тяготитесь однообразием, будничной, кропотливой работой	
49	Незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес	
50	Предъявляете высокие требования к себе и окружающим	
51	Нетерпимы к недостаткам	

1	2	3
52	Общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми людьми	
53	Постоянны в своих интересах и отношениях	
54	Склонны к подозрительности, мнительности	
55	Агрессивный забияка	
56	Выносливы и работоспособны	
57	Медленно включается в работу и переключается с одного дела на другое	
58	Болезненно чувствительны и легко ранимы	
59	Обладаете выразительной мимикой	
60	Обладаете быстрой, громкой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами, выразительной мимикой	
61	Ровны в отношениях со всеми	
62	Чрезвычайно обидчивы	
63	Способны быстро действовать и решать	
64	Сохраняете самообладание в неожиданной, сложной обстановке	
65	Любите аккуратность и порядок во всем	
66	Скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями	
67	Неустанно стремитесь к новому	
68	Обладаете всегда бодрым настроением	
69	С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке	
70	Малоактивны и робки	
71	Обладаете резкими, порывистыми движениями	
72	Быстро засыпаете и пробуждаетесь	
73	Обладаете выдержкой	
74	Безропотно покорны	
75	Настойчивы в достижении поставленной цели	
76	Часто не собраны, проявляете поспешность в решениях	
77	Постепенно сходитесь с новыми людьми	
78	Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих	
79	Склонны к резким сменам настроения	
80	Склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться	

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.

Ключ к тесту

Сангвиник: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56, 60, 64, 68, 72, 76, 80.

Флегматик: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45, 49, 53, 57, 61, 65, 69, 73, 77.

Холерик: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 43, 47, 51, 55, 59, 63, 67, 71, 75, 79.

Меланхолик: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42, 46, 50, 54, 58, 62, 66, 70, 74, 78.

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. Так 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 в подвижные игры.

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.

Необходимо разработать мероприятия, оказывающие положительное воздействие на каждый из типов темперамента (табл. 39).

Таблица 39. **Общегрупповые мероприятия в соответствии с типом темперамента**

№ п. п.	Мероприятие	Цель	Восприятие			
			Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
1						
2						
3						
4						
5						

Примечание. Время – бесценный ресурс. Хотя затраченное время на выполнение определенных операций и оценивается в заработной плате, время дороже денег, так как деньги мы получаем и тратим, а время только тратим. Именно поэтому дополнительную минуту времени нельзя купить ни за какие деньги.

Пример рационального использования рабочего времени в строительстве – это компания «СибЛидер», директором которой является Игорь Шиманский. Так, Игорь одним из первых уделил существенное внимание оптимизации всех процессов благодаря автоматизации управления и учета на предприятии, что позволяет значительно сократить затраты времени и других ресурсов. Именно рациональное распределение ресурсов, важнейшим из которых является время, и позволяет компании «СибЛидер» быть одной из ведущих компаний на российском рынке.

Наиболее ярким мировым примером рационального распределения времени среди компаний, не связанных со строительством, является компания Microsoft. Так в своих интервью основатель компании Билл Гейтс не раз упоминал, что с тех пор, как он начал работать в возрасте около 20 лет, и до 30 с лишним он ни разу не брал выходного дня, уж не говоря об отпусках. «Я убежден в том, что первые несколько лет жизни компании имеют самую большую ценность для всего ее даль-

нейшего существования» – рассказывал Билл Гейтс. Только рациональное управление временем позволило Биллу за 10 лет стать богатейшим человеком планеты.

Следовательно, рациональное распределение затрат времени, основанное на научном подходе, позволяет сократить время, затрачиваемое на определенную работу. Ввиду чего при формировании плана работ рекомендуется воспользоваться правилами назначения приоритетов.

Правила назначения приоритетов

Правила назначения приоритетов – это совокупность приемов и методов, используемых для определения очередности выполнения работ. Существует 9 правил назначения приоритетов применимых при планировании и установлении последовательности мероприятий: FCFS, DD, SOT или STP, LTP, STR, LCFS, Random, STR / OP, CR. Условно данные правила можно разделить на следующие группы: время поступления, дата исполнения, продолжительность операции, произвольный выбор.

Так, в зависимости *от времени поступления* можно выделить следующие правила назначения приоритетов:

- 1) первый пришёл – первый обслужен (FCFS) – работы выполняются в порядке их поступления;
- 2) последним пришёл, первым обслужен (LCFS) – первым выполняется задание, которое поступило в последний момент.

В группу, основанную *на дате исполнения*, включаются следующие правила назначения приоритетов:

- 1) ранние по дате исполнения (DD) – работы выполняются в порядке установления дат исполнения;
- 2) по наименьшему оставшемуся запасу времени (STR) – запас времени вычисляется как разность между временем, оставшемся до установленной даты окончания работы. Задания с самым малым запасом времени выполняются в первую очередь;
- 3) по наименьшему оставшемуся времени в расчёте на одну операцию (STR / OP) – первой выполняется работа с наименьшим отношением «наименьший запас времени / количество оставшихся операций».

Третья группа представляет собой правила назначения приоритетов, классификационным признаком которых выступает *продолжительность операции*:

- 1) кратчайшее время исполнения (SOT, STP) – первой выполняется работа с минимальной продолжительностью, затем среди оставшихся

определяются и выполняются работы с минимальной продолжительностью и т. д.;

2) по наиболее продолжительному времени выполнения (LTP) – первой выполняется работа с максимальной продолжительностью.

Четвертая группа включает в себя правила назначения приоритетов, основанные на *субъективном выборе* исполнителя. Так, в данную группу можно отнести:

1) произвольный порядок (Random) – выбирают для выполнения в первую очередь ту работу, которая кажется им предпочтительнее в данный момент времени;

2) критическое отношение (CR) – первыми выполняются работы с наименьшим значением индекса напряженности. Индекс напряженности – это отношение времени, оставшегося до срока выполнения работы, к оставшемуся времени на исправление работы.

Необходимо разработать план реализации общегрупповых мероприятий с использованием правил назначения приоритетов (табл. 40).

Таблица 40. Разработка плана реализации общегрупповых мероприятий с использованием правил назначения приоритетов

№ п. п.	Краткая информация о плане			Время поступления		Дата исполнения			Продолжительность операции		Субъективный выбор	
	Мероприятие	Сроки проведения	Продолжительность	FCFS	LCFS	DD	STR	STR/OP	SOT, STP	LTP	Random	CR
1												
2												
3												
4												
5												

Задание 8. Используя результаты тестов вышеизложенных 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. 8).

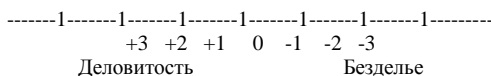


Рис. 8. Шкала деловитости (занятости) работника

Требуется составить для себя программу совершенствования, продумав ответы на вопросы прил. АР.

Тема 11. ФАКТОРЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ. СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Цель занятия: определение характера человека путем анализа социальных особенностей менеджмента.

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

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

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

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

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Указать возможных представителей каждой из ролей (в качестве представителей могут выступать как знаменитости, так и представители студенческой группы). Решение обосновать. Выявить общие черты характера, наиболее подходящие для представителей соответствующих производственных ролей. В случае если задание вызывает затруднение, достаточно представить условного представителя и описать наиболее подходящие черты характера. Заполнить табл. 41.

Задание 2. Сформировать рабочие группы условного трудового коллектива (в качестве условного трудового коллектива может выступать студенческая группа). Рекомендуется использовать стихийно созданные малые группы при выполнении теста «Узнай свой характер», так как согласно эффекту Рингельмана малые группы функционируют эффективнее больших ввиду того, что с увеличением количества людей уменьшается ощущение весомости вклада в процесс деятельности. На базе выполнения задания 1 распределить производственные роли в рамках условной группы.

Задание 3. Пройти тест Белбина. Определить производственную роль условного работника (в качестве условного работника выступают члены группы). Пройти экспресс-тест на психогеометрию «Я в своей команде». Определить черты характера свойственные представителю той или иной роли.

Задание 4. Провести анализ предполагаемых черт характера, соответствующих групповой роли с реальными фактическими характеристиками условного работника. Выявить отклонения и указать недостающие черты характера работника, которые ему следует развивать в случае принятия на себя групповой роли.

Задание 5. В соответствии с результатами экспресс-теста на психогеометрию «Я в своей команде», необходимо объединиться в мини-группы согласно той фигуре, которую выбрал каждый студент.

Мини-группы получают следующие задания:

1. Студенты, любимой фигурой которых является круг, как правило, хорошо умеют взаимодействовать с окружающими и строить отношения. Поэтому группа студентов, выбравших круг, придумывает, что можно сделать для того, чтобы эмоциональная атмосфера всегда была позитивной, а студенческая группа – сплоченной.

2. Студенты, выбравшие квадрат, как правило, любят и умеют поддерживать порядок и структуру, для них важным является выполнение правил. Поэтому группа «квадратов» придумывает нормы и правила, по которым должна существовать хорошая студенческая группа, что должно присутствовать для того, чтобы в ней всегда были порядок и структура.

3. Любители треугольников обычно хорошие знающие свои цели и умеющие их достигать. Поэтому мини-группа из студентов, выбравших треугольник, придумывает меры, которые помогут студенческой группе быстрее и эффективнее достигать стоящих перед ней целей и задач.

4. Студенты, выбравшие зигзаг, как правило, творческие натуры, иногда увлеченные оторванными от реальности идеями, но всегда готовые придумать новый проект и очень быстро реагирующие на что-то новое. Поэтому группа, состоящая из этих студентов, придумывает, как студенческой группе стать максимально творческой и быстро реагировать на изменения во внешнем мире.

Мини-группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой группы выступает и рассказывает всем идеи своей группы.

Задание 6. Деловая игра. Необходимо изучить материалы для деловой игры. В соответствии с деловой игрой Вам необходимо сыграть роли представителей комиссии, занимающейся распределением единовременной материальной помощи от крупной строительной организации (роли распределяются в соответствии с результатами выполнения теста Белбина).

В соответствии с результатами экспресс-теста на психогеометрию «Я в своей команде» представителю каждой группы необходимо внести не менее одного предложения для данной ситуации:

- круг (хорошо умеют взаимодействовать с людьми и строить отношения) – как сообщить людям об отказе, так чтобы не обидеть их;
- квадрат (любят и умеют поддерживать порядок) – разработать правила распределения денежных средств;
- треугольник (хорошо знающие свои цели) – меры, которые позволят команде быстрее распределить денежные средства;
- зигзаг (творческие натуры) – нестандартные способы решения ситуации.

В соответствии с вышеназванными условиями в рамках деловой игры выделить 3 кандидатов для распределения материальной помощи. Обосновать предложенный результат с позиции системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников.

Задание 7. Провести анализ работы в группе, ответив на следующие вопросы:

- какие виды поведения положительно или отрицательно влияли на выполнение задания, и какой роли (ролям) они принадлежали?
- какие роли участвовали в обсуждении, а какие уклонялись и почему?
- какие аргументы приводили представители каждой роли для утверждения своей позиции и почему?
- оптимально ли использовались возможности группы?
- чего не хватало для более быстрого и эффективного принятия решения?

Исходные материалы.

Производственные роли – это роли специалистов необходимые в производственном коллективе для поддержания его эффективного функционирования. Существует несколько классификаций производственных ролей. Одна из основных классификаций предполагает выделение восемь ролей специалистов, таких как председатель, генератор идей, оценщик идей, шлифовальщик, энтузиаст, искатель выгод, исполнитель, помощник.

Рассмотрим данные роли более детально:

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

2. *Генератор идей*. 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. *Оценщик идей*. 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*. 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*. 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*. Производственная роль, представители которой выступают посредниками во внутренних и внешних отношениях коллектива.

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

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

Необходимо выявить общие черты характера, наиболее подходящие для представителей соответствующих производственных ролей (табл. 41).

Таблица 41. Черты работника, свойственные производственным ролям

№ п. п.	Производственные роли	Представители	Обоснование	Черты работника		
				личные	профессиональные	деловые
1	Председатель					
2	Генератор идей					
3	Оценщик идей					
4	Шлифовальщик					
5	Энтузиаст					
6	Искатель выгод					
7	Исполнитель					
8	Помощник					

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 распределите 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 «Командные роли»

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

1. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
2. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
3. Генерация идей – мое врожденное достоинство.
4. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
5. Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
6. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут, в конечном счете, полезные результаты.
7. Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.
8. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

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

1. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением.
2. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто.

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

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

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

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

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

8. 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:

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

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

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

4. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

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

6. Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.

7. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает.

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

Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:

1. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

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

3. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

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

5. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

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

7. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

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

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

1. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.
2. Мне нравится находить практические решения проблем.
3. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.
4. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.
5. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.
6. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.
7. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.
8. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

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

1. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
2. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
3. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
4. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
5. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
6. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
7. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
8. 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:

1. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.
2. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.
3. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

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

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

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

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

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

Ключ к тесту Белбина «Командные роли» (табл. 42)

Таблица 42. Ключ к тесту Белбина «Командные роли»

Номер блока	Председатель	Генератор идей	Оценщик идей	Шлифовальщик	Энтузиаст	Искатель выгод	Исполнитель	Помощник
1	4	3	8	7	1	6	5	2
2	2	7	4	1	3	5	8	6
3	1	4	7	8	6	3	2	5
4	8	5	3	4	7	2	6	1
5	6	8	1	2	5	4	7	3
6	3	1	5	4	8	7	4	2
7	7	6	2	5	4	1	3	8
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.

Экспресс-тест на психогеометрию «Я в своей команде»

Существует уникальная практическая система анализа личности, созданная С. Делингером, которая называется «психогеометрия». Экспресс-тест на психогеометрию «Я в своей команде» выглядит следующим образом: респонденту предлагается нарисовать себя, используя пять геометрических фигур: квадрат, треугольник, прямоугольник, зигзаг, круг.

На выполнение задание отводится 5 минут. По истечении отведенного времени задача респондента сводится к подсчету количества использованных в рисунке фигур определенного вида.

Ключ к тесту представлен в табл. 43

Таблица 43. Ключ к экспресс-тесту на психометрию «Я в своей команде»

Преобладающая фигура	Внешний вид	Рабочее место	Речь	Язык тела	Психологические характеристики	Сильные стороны	Рекомендации к мотивации
Квадрат	Строгий, неяркий, опрятный, чаще худощавый	Каждая вещь на своем месте	Точная, последовательная, медленная, обстоятельная, часто насыщена профессиональной лексикой	Поза зажата, жесты скупые, «холодное» лицо	Пунктуальность, соблюдение инструкций, ориентация на факты, осторожность, рациональность, внимание к деталям, практичность, упорство	Любят и умеют поддерживать порядок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неспеша, внимательно и детально объяснять: «квадрат» должен понять значимость и прикладную ценность Ваших сообщений; 2. Максимально стандартизировать профессиональные коммуникации, прописывать четкие письменные инструкции; 3. Максимально использовать их дисциплину и упорство; 4. Работать над упрощением речи в рекомендациях пациентам
Треугольник	Элегантный, дорогие вещи, соответствующие ситуации, ухоженный	Порядок, символы статуса	Ясная, краткая, по сути, властная, эмоциональная, быстрая, иногда – жаргон и острота	Плавные уверенные движения, уверенная энергичная походка, пронзительный взгляд	Лидер, стремление к власти, прагматизм, способность концентрироваться на цели, уверенность, решительность, нетерпимость, склонность к риску	Хорошо знают свои цели и способны им следовать	<ol style="list-style-type: none"> 1. Говорить о конкретных вещах лучше сразу на примерах; 2. Излагать структурно и по сути; 3. Использовать их честолюбие и склонность принимать вызовы; 4. Заставлять сразу что-то пробовать: больше практики, меньше теории; 5. Использовать юмор; 6. Обратить их энергию для воздействия на коллег

Прямоугольник	Меняющийся. неопрятный	Беспорядок	Неуверенная. сбивчивая. аритмичная. слова-паразиты	Неуклюжие движения. неуверенные жесты. хихикает. часто краснеет. бегающий взгляд	Неопределенность. любознательность, интерес к новому. импульсивность, нервозность. доверчивость, склонность терять вещи. болеть, опаздывать	Люди, которые в данный момент жизни стоят на распутье и не знают, куда им идти. Сильной стороной является любознательность и желание понять, что им делать дальше	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подсказывать и наставлять, пользуясь их любознательностью; 2. При необходимости – строго контролировать выполнение задач; 3. Вдохновлять собственным примером; 4. Заставлять работать по четко прописанному стандарту
Зигзаг	Разнообразный. экстравагантный	Беспорядок. иногда театрально демонстративное оформление	Демонстративная. непоследовательная, зажигающая. быстрая, остроумная	Поза ненапряженная. быстро меняющаяся. походка стремительная. мимика живая, манерная. минимальная социальная дистанция	Безалаберность в финансовых вопросах. одержимость своими идеями, непрактичность, бунтарский настрой, остроумие. непосредственность	Творческие натуры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вовлечь; если они не увлечены идеей, то теряют интерес и работают лениво; 2. Привнести творчество в процесс работы и общения; 3. Внимательно контролировать выполнение оговоренных задач и соблюдения сроков; 4. Использовать их артистический талант
Круг	Неофициальный. молодежь. небрежный. чаще полная комплекция	Уютная домашняя атмосфера	Непоследовательная. эмоциональная. плавная, часто восторженные оценки	Расслабленные позы. плавные движения. частые кивки головой. доброжелательная улыбка. жизнерадостная походка. часто «зеркалят» собеседника	Высокая потребность в общении, хорошая интуиция, склонность к сопереживанию, широкий круг друзей, доверчивость, зависимость от оценок окружающих, нерешительность	Хорошо умеют взаимодействовать с людьми и строить отношения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Без давления. дружелюбно договариваться о необходимости того или иного действия в интересах коллектива; 2. Работать с установками (рекомендация дополнительного товара – это добро!); 3. Включать командную мотивацию (нельзя подвести команду); 4. Использовать сильные коммуникационные навыки; 5. Обратит внимание на сдельный чек. часто «круги»-провизоры первого стола стремятся продавать что-то подешевле

Деловая игра

Вы являетесь представителем комиссии, занимающейся распределением единовременной материальной помощи, от крупной организации. Вам необходимо в соответствии с деловой игрой распределить материальную помощь в размере 2000 руб.

Все кандидатуры уже распределены, осталось только три выплаты на 10 претендентов и 25 мин на принятие решения о том, кому она достанется. Рекомендуется в течение первых 10 мин выполнить задание индивидуально, выбрав претендента и подобрав аргументы, почему данная кандидатура наиболее подходящая. Далее – 10 мин отводится на обсуждение в комиссии и предоставление аргументов. Оставшееся время (5 мин) отводится на принятие согласованного решения.

Список кандидатов:

1. Женщина 55 лет проработала в организации 30 лет. Многодетная мать – 6 детей.

2. Работник, получивший травму на рабочем месте вследствие неисправного оборудования. Срочно нуждается в соответствующем лечении.

3. Мать, воспитывающая несовершеннолетнего сына (5 лет) больного сахарным диабетом. Разведена.

4. Молодая семья, остро нуждающаяся в улучшении жилищных условий. Супруга на 7-м месяце беременности.

5. Работник предприятия из руководящего состава, проработавший в организации более 40 лет и планирующий в следующем месяце выйти на пенсию. Ожидает от организации соответствующий подарок.

6. Многодетный отец, нуждающийся в обучении двух старших детей-близнецов в вузе на платной основе.

7. Женщина 40 лет работает в организации 10 лет. Имеет 3 детей. Пару дней назад потеряла мужа. Остро нуждается в денежных средствах на оплату ритуальных услуг.

8. Перспективный молодой специалист 25 лет, 7 лет работает в организации, приглашенный для стажировки в зарубежную фирму, являющуюся лидером в отрасли. Остро нуждается в денежных средствах на оплату командировочных.

9. Мастер спорта 29 лет нуждается в денежных средствах на поездку на престижные зарубежные соревнования, на которых будет представлять организацию. Планирует закончить спортивную карьеру после соревнований в соответствии с возрастом.

10. Приглашенный организацией эксперт по техническому надзору из другого города. Нуждается в предоставлении жилого помещения и приобретении соответствующего оборудования.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Студент должен самостоятельно пройти следующие тесты:

- анализ «7»,
- анализ почерка,
- анализ типов темперамента,
- «узнай свой характер»,
- «психометрия»,
- определение производственной роли (тест Белбина).

В качестве испытуемого выступает сам студент. По результатам прохождения тестов необходимо оценить влияние различных аспектов управления на выбор трудовой деятельности в области сельскохозяйственного производства. На базе проведенного анализа необходимо предложить возможный вид трудовой деятельности в области сельскохозяйственного производства наиболее подходящий для респондента. Заполнить табл. 44.

Таблица 44. Влияние различных аспектов управления на выбор трудовой деятельности в области сельскохозяйственного производства

№ п. п.	Аспект	Тест	Выявленные черты характера			Подходящие условия работы	Возможный вид деятельности	Обоснования
			профессиональные	деловые	личные			
1	Физиологический	Анализ «7»						
		Анализ почерка						
2	Психологический	Анализ типов темперамента						
		Узнай свой характер						
		Психометрия						
3	Социальный	Производственная роль (Тест Белбина)						

Задание 2. Требуется уточнить Вашу коммуникабельность, используя тест, приведенный в прил. АS. Предложить направления совершенствования личности.

Задание 3. Требуется уточнить – можете ли Вы быть руководителем, используя тест, приведенный в прил. АТ. Предложить направления совершенствования личности.

Задание 4. Необходимо уточнить, насколько важен для студентов студенческой группы комфортный психологический климат в коллективе, используя тест «Привлекательность группы», приведенный в прил. АU. Требуется предложить социально-психологические методы мотивации, направленные на улучшение психологического климата в студенческой группе.

Задание 5. 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. АV.

Задание 6. Изучить систему мотивации персонала, разработанную К. Б. Герасимовым (прил. АW), и предложить мероприятия для ее совершенствования.

Задание 7. Изучить систему развития инновационной деятельности, предложенную К. Б. Герасимовым (прил. АW), и разработать систему материального и нематериального стимулирования, позволяющую развивать инновации на предприятии.

Задание 8. Оцените свою занятость, используя тест прил. АХ. Сделайте выводы.

Тема 12. РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Цель занятия: повысить эффективность применения вербальных и невербальных коммуникаций.

Метод проведения занятия: выполнение упражнения совместно с преподавателем.

После изучения темы студент должен уметь: отслеживать степень потери информации в процессе ее передачи путем вербальных и

невербальных коммуникаций. Повысить степень передачи информации.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Кинетические и фонационные средства выражения эмоций выступают неотъемлемой частью вербальных и невербальных коммуникаций. При этом *налаженная сеть коммуникаций на производстве способствует:*

- значительному упрощению обратной связи;
- повышению оперативности обработки информации;
- принятию и реализации управленческих решений;
- росту эффективности управленческой деятельности.

В этой связи необходимо более детально рассмотреть общение и составляющие его коммуникации.

Задание 1. Преподаватель зачитывает один раз текст 1. Слушатели как можно быстрее должны оценить утверждения, представленные за текстом как истинные или ложные. После выполнения задания необходимо провести анализ возможного искажения информации и установить его причины.

Задание 2. Доброволец зачитывает один раз текст 2, относящийся к управлению и представленный в исходных материалах к теме. Необходимо провести анализ текста. Предложить слушателям описать текст с позиции научной значимости и культуры речи докладчика. Выявить возможные логические взаимосвязи.

Задание 3. Ознакомить студентов с универсальным речевым кодом для работников аппарата управления. Уточнить у студентов, какие трудности возникли в процессе анализа текста 1 и текста 2, и как, по их мнению, можно было повысить степень передачи информации и понимания текста (задания 1–2).

Задание 4. Ознакомиться с техниками активного слушания. Привести примеры техник активного слушания и скорректировать их с преподавателем, заполнив табл. 46.

Задание 5. Необходимо пройти тест на оценку общего уровня общительности, разработанный В. Ф. Ряховским, позволяющий оценить базовые навыки общения у каждого члена группы.

Задание 6. Выбирается один доброволец из числа респондентов, получивших наименьший балл, согласно тесту В. Ф. Ряховского (в интервале от 4 до 14). Доброволец подготавливает и зачитывает три истории (не более чем 5 мин. каждая). Первая история предполагает

честный рассказ. Вторая история предполагает пересказ истории 1 с изменением только одного факта. Третья история предполагает изменение всех фактов (рекомендуется использовать тему, связанную с АПК Республики Беларусь и представить доклад научным стилем). В случае затруднения выполнения рекомендации разрешается использовать неформальный стиль повествования, воспользовавшись возможным списком предложенных тем.

Слушатели в процессе доклада – максимально используют техники активного слушания. Основная задача слушателей – провести анализ речи наиболее коммуникабельных членов группы, выявив их достоинства и недостатки, а также определить неосознанное изменение языка тела в соответствии с излагаемой информацией (истории 1–3). Заполнить табл. 47. Также необходимо ответить на вопрос, какие бы результаты могли бы быть без использования данных техник.

Задание 7.

Деловая игра «Поиск ответственного»

Выбираются три добровольца из числа респондентов, получивших наименьший балл, согласно тесту В. Ф. Ряховского (в интервале от 4 до 14). Преподаватель дает одному из них на выбор какой-то мелкогабаритный предмет (предполагается, что эту вещь позаимствовал работник сельскохозяйственной организации). Группа не знает, что это за вещь и у кого она. Задача группы – задавая вопросы, понять, что это за предмет и у кого он находится. Опрашиваемые (три добровольца) должны отвечать на вопросы группы. Давать ложную или правдивую информацию, решает сам отвечающий. По результатам опроса каждый из членов группы должен задать минимум один вопрос и далее, опираясь на собранную информацию на базе вербальных и невербальных средств общения, предположить, что это за предмет и у кого он находится.

Исходные материалы.

Текст 1

Тракторист-машинист при прямом комбайнировании зерновых культур только закончил смену, когда появился какой-то человек с контрольно-измерительными приборами (мерная линейка, ПТ-041 – Топливомер) и потребовал продемонстрировать соответствие объема

ГСМ с Ведомостью расхода ГСМ для транспортного средства. Водитель предоставил транспортное средство для оперативного проведения измерений. Человек с контрольно-измерительными приборами не довольный результатом тут же покинул производственный участок. Директор сельскохозяйственной организации был извещен незамедлительно.

Утверждения к тексту 1

1. Человек с контрольно-измерительными приборами появился сразу после того, как водитель закончил смену.
2. В событии принимал участие директор сельскохозяйственной организации.
3. Человек с контрольно-измерительными приборами ГСМ потребовал продемонстрировать Ведомость расхода ГСМ
4. Тракторист-машинист не предоставлял транспортное средство для оперативного проведения измерений.
5. Полученные результаты по измерению ГСМ не совпали с Ведомостью расхода ГСМ.

Ответы на утверждения к тексту 1

1. Ложно, так как «водитель» необязательно «Тракторист-машинист».
2. Ложно, так как директор сельскохозяйственной организации был извещен только после полученных результатов работ.
3. Ложно, так как человек с контрольно-измерительными приборами потребовал продемонстрировать соответствие объема ГСМ с Ведомостью расхода ГСМ
4. Истинно, так как не сказано, какое транспортное средство подвергалось проверке.
5. Ложно, так как результаты измерений не указаны.

Текст 2

Повседневная практика показывает, что сложившаяся структура организации обеспечивает широкому кругу специалистов участие в формировании системы обучения кадров, соответствующей насущным потребностям. Равным образом консультация с широким активом играет важную роль в формировании модели развития. Значимость этих

проблем настолько очевидна, что реализация намеченных плановых заданий влечет за собой процесс внедрения и модернизации новых предложений. Идейные соображения высшего порядка, а также укрепления и развития структуры позволяет оценить значение новых предложений. Таким образом, новая модель организационной деятельности играет важную роль в формировании направлений прогрессивного развития.

Универсальный речевой код

Идеальным примером грамотного построения деловой коммуникации с позиции культуры речи, позволяющей отстраниться от смыслового субъективного фактора, выступает универсальный код, написанный для политических монологов в 1956 г., представляющий собой таблицу с речевыми оборотами, в которой при объединении произвольно части фразы из столбца 1 с любой частью фразы последовательно из столбцов 2–4 получается универсальный текст. Количество комбинаций в табл. 45 – 10000, что достаточно для организации выступления более чем на 40 минут.

В процессе дальнейшей научной деятельности данная методика была адаптирована для применения в условиях производства менеджерами низшего и среднего звена (табл. 45).

Таблица 45. Универсальный речевой код для работников аппарата управления

Номера столбцов			
1	2	3	4
Уважаемые коллеги...	...реализация намеченных плановых заданий...	...играет важную роль в формировании...	...существующих финансовых и административных условий
С другой стороны...	...рамки и место обучения кадров...	...требует от нас анализа...	...дальнейших направлений развития
Равным образом...	...постоянный количественный рост и сфера нашей активности...	...требует определения и уточнения...	...системы массового участия
Не следует, однако, забывать...	...сложившаяся структура организации...	...способствуют подготовке и реализации...	...позиций, занимаемых участниками в отношении поставленных задач

Номера столбцов			
1	2	3	4
Таким образом...	...новая модель организационной деятельности...	...обеспечивает широкому кругу специалистов участие в формировании...	...новых предложений
Повседневная практика показывает, что...	...дальнейшее развитие различных форм деятельности...	...позволяет выполнять важные задания по разработке...	...направлений прогрессивного развития
Значимость этих проблем настолько очевидна, что	...постоянное информационное обеспечение нашей деятельности...	...в значительной мере обуславливает создание...	...системы обучения кадров, соответствующей насущным потребностям
Разнообразный и богатый опыт...	...укрепления и развития структуры...	...позволяет оценить значение...	...соответствующих условий активизации
Задачи организации, в особенности же...	...консультация с широким активом...	...представляет собой интересный эксперимент проверки...	...модели развития
Идейные соображения высшего порядка, а также...	...начало повседневной работы по формированию позиций...	...влечет за собой процесс внедрения и модернизации...	...форм воздействия

Речевой принцип, согласно которому с позиции физиологического аспекта управления до 75 % информации передается не посредством речи, продемонстрирован после выполнения задания 2. Принцип гласит, что хуже всего мы воспринимаем звуковую информацию, и она имеет наибольшее искажение. В этой связи человек, воспринимающий звуковую информацию, старается дополнить и интерпретировать ее в соответствии с другими данными, полученными из разнообразных источников информации.

Таким образом, речь может иметь второстепенное значение, что и применяется в технике речевого кода. В случаях, когда Вы заинтересованы в получении наибольшего количества информации, а также не желаете, чтобы к Вам были применены техника «Универсальный речевой код» и аналогичные, то рекомендуется ознакомиться с «Техниками активного слушания».

Техники активного слушания

Активное слушание: техники и упражнения на развитие навыка. *Активное слушание* – это полезный навык для налаживания глубокого контакта с собеседником, эффективного поиска совместного решения вопросов. Это сложное коммуникативное умение, иногда вызывающее недоумение. Для многих слушание – это пассивное восприятие информации от окружающих людей. Отношение к контакту с собеседником точно описал американский сатирик Марк Твен: «Большинство бесед представляет собой монолог в присутствии свидетелей». Но эта позиция становится ловушкой, попадая в которую мы неправильно интерпретируем смысл разговора и зачастую имеем высокий процент потерь информации при ее вербальной и кинетической передаче. Наиболее распространенные в научной литературе техники активного слушания представлены в табл. 46.

Таблица 46. Техники активного слушания

№ п/п	Техника	Цели	Реализация	Пример
1	2	3	4	5
1	Поддержка	1. Проявление интереса. 2. Помочь собеседнику продолжать говорить	1. Воздерживайтесь от выражений согласия или не согласия. 2. Используйте нейтральные слова. 3. Используйте спокойные интонации. 4. Используйте невербальное общение	«Вы не могли бы мне рассказать об этом подробнее:»
2	Пояснения	1. Яснее понять, о чем идет речь. 2. Получить больше информации. 3. Помочь говорящему увидеть другие точки зрения	1. Задавайте вопросы	
3	Выражение понимания идеи	1. Показать, что Вы слушаете, о чем идет речь. 2. Показать, насколько Вы понимаете основные мысли собеседника	1. Выделить основные идеи и факты. 2. Перефразировать собеседника	

1	2	3	4	5
4	Выражение понимания чувств	1. Показать, что Вы понимаете, что чувствует человек. 2. Дать человеку возможность переоценить свои чувства после того, как он услышит их с другой стороны	1. Выделяйте основные чувства собеседника. 2. Перефразируйте собеседника	
5	Обобщение	1. Собрать воедино все главные идеи, факты, чувства. 2. Создать базу для дальнейшей дискуссии	1. Повторяйте главные идеи и чувства	
6	Заключение	1. Продемонстрировать уважение к собеседнику	1. Выразите уважение к чувствам и мыслям собеседника	

Ответы на вопросы теста позволяют оценить способности респондента к речевому общению и его навыкам коммуникабельности, полученным в процессе существования в социальной среде. Тест разработан В. Ф. Ряховским и предполагает 16 простых вопросов, требующих быстрого и однозначного ответа: «да», «нет», «иногда».

*Тест «Способности респондента к речевому общению
и его навыки коммуникабельности»*

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?

2. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?

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 незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо 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. Так ли это?

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 или встанете в хвост и будет томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете 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 письменной форме, чем в устной?

Обработка результатов

В соответствии с ответами необходимо подсчитать сумму баллов: «Да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков. Далее по классификатору определяется, к какой категории людей относится респондент.

Ключ к тесту

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

25–29 очков – Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводит

из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством – в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

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

14–18 очков – у Вас нормальная коммуникабельность. Вы любопытны, 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 не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9–13 очков – Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, 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, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам не достает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

4–8 очков – Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя 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 очка и менее – 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. Вольно или невольно Вы часто

бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Возможный список тем для доклада научным стилем повествования (в рамках изучаемой темы)

1. Понятие и отличительные черты прямого и косвенного делового общения.
2. Обязательные и не обязательные этапы проведения деловой беседы.
3. Краткая характеристика и основные формы группового обсуждения деловых вопросов.

Возможный список тем для доклада неформальным стилем повествования

1. Ваш первый опыт работы в АПК.
2. Самые уникальные отговорки, которые люди используют, чтобы не выходить на работу (учебу).
3. Самая смешная история, которая произошла с Вами или Вашими коллегами на производственной практике.

Необходимо провести анализ речи добровольца из числа респондентов, получивших наименьший балл, согласно тесту В. Ф. Ряховского (в интервале от 4 до 14), выявив его достоинства и недостатки, согласно заданию 6 (табл. 47).

Таблица 47. Лист наблюдений за процентом потери информации

Этап	Доля воспроизведения материала от первоначального	Громкость, темп, дикция	Акценты	Искажено / добавлено	Потеряно	Общий анализ материала	
						достоинства	недостатки
1							
2							
3							

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Подготовить 20 простых вопросов для Вашего собеседника или преподавателя (рекомендуется подготовить вопросы по пройденным темам). Изучить исходные материалы к заданию. Произвести обмен вопросами в студенческой группе. Один собеседник в быстром темпе зачитывает вопросы, другой отвечает на них только неправду. Затем снова совершить обмен вопросами в студенческой группе. Повторить эксперимент, однако собеседник должен отвечать только правду. Провести анализ движения взгляда во время проведения беседы.

Исходные материалы.

Особую роль играет движение взгляда во время проведения беседы. Так по направлению взгляда легко определить выдумывает человек информацию или нет. К примеру, взгляд праворукого человека, направленный влево, свидетельствует о воображении, а вправо – о воспоминании (рис. 9). Хотя постулат о том, что человек отводит взгляд во время разговора в сторону или вниз, последнее время активно критикуется как инструмент для определения правды, методика довольно интересная. Стоит также подчеркнуть, как показывает практика, для леворуких людей методика имеет обратное значение.

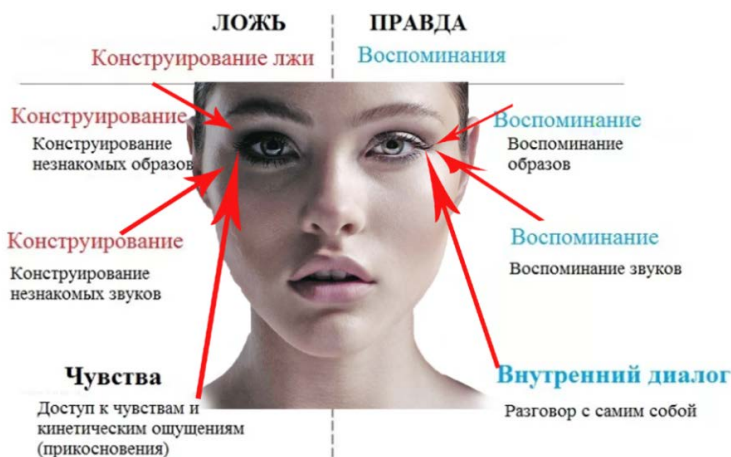


Рис. 9. Методика анализа взгляда

Задание 2. Пройти тест «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения», ответив на приведенные утверждения «да» или «нет». Необходимо выявить наиболее успешных членов группы в соответствии с результатами теста.

Тест «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения» [20, с. 69]

1. Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.
2. Во время разговора я порой не знаю, куда деть руки.
3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.
4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.
5. Я часто бываю скован в движениях.
6. В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или на что-либо не облокотиться.
7. Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредотачиваясь на его речи.
8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.
9. При разговоре я часто верчу что-либо в руках.
10. Мне трудно скрыть внезапно возникшие эмоции.
11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

Интерпретация результатов

Чем меньше утвердительных ответов (ответов «да»), тем лучше человек владеет невербальными средствами общения.

Если даны 11 отрицательных ответов («нет»), это не означает, что можно пренебречь невербальными методами. Внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить много интересных, информативных моментов, которые ранее ни о чем не говорили и которые теперь способны значительно облегчить вашу профессиональную деятельность.

Задание 3. Необходимо проверить следующие утверждения:

- 1 – люди не любят слушать, люди любят наблюдать;
- 2 – до 75 % информации передается невербальными методами.

На рис. 7 представлены фундаментальные эмоции человека в виде колеса эмоций. Необходимо изучить рис. 10.

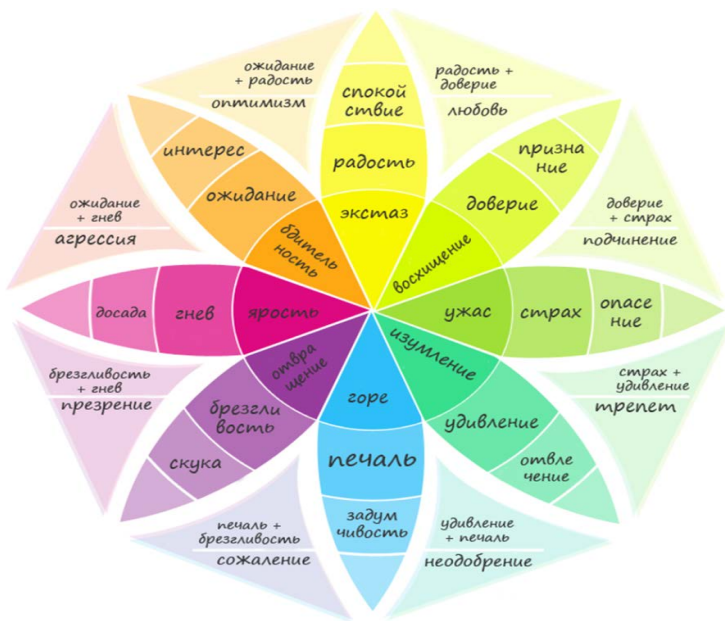


Рис. 10. Колесо эмоций по Плутчику

Затем группа делится на пары. Каждый студент в паре поочередно выбирает эмоцию из колеса эмоций, используя ее, называет имя своего партнера. Задача второго студента – угадать эмоцию. Далее необходимо проанализировать:

- 1 – как изменяется сложность задания в зависимости от удаления от центра колеса эмоций;
- 2 – сколько информации передается без использования слов.

Тема 13. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Цель занятия. Получить навыки рационального подбора персонала в сельскохозяйственном производстве.

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

После изучения темы студент должен уметь: уметь рационально формировать оригинальный образец объявления о вакансии. Проводить собеседование, анализ, оценку, ранжирование кандидатов на замещение вакантной должности.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

В современных условиях особое внимание уделяется привлечению грамотных специалистов, максимально соответствующих требованиям должности. Так в рамках рыночной экономики недостаточно создать уникальный по своим свойствам и полезности продукт. Необходимо грамотно сформировать команду для продвижения товара на рынке. Таким образом, система подбора персонала в организации является важнейшим фактором формирования устойчивого спроса и выживания организации.

На практике, периодически руководители разных уровней сталкиваются с такой проблемой: есть неплохой работник, но что-то не устраивает в его мотивации (или в его качествах и особенностях). Как его переделать? В подавляющем большинстве случаев – это ошибка подбора персонала. Таких проблемных ситуаций можно избежать вообще, если с самого начала нанять именно того, кто подходит для выполнения поставленных целей и задач строительной организации.

Задание 1. Провести анализ косвенных вопросов, которые задаются при приеме на работу в APPLE для различных должностей (табл. 48). Определить, на наличие каких профессиональных, деловых, личностных качеств проверяют данные вопросы. Заполнить табл. 48

Задание 2. Изучить приемы, которые используют при ответе на вопросы интервьюера в случае собеседования. Заполнить табл. 49.

Задание 3. Составить список требуемых характеристик для работника (не менее 5), проходящего собеседование при приеме на работу для условной организации на условную вакансию. Предприятие и вакансия выбираются по усмотрению преподавателя или студента. Рекомендуется выбрать организацию сферы АПК Республики Беларусь, в которой студент проходил производственную практику.

Задание 4. Составить список косвенных вопросов, позволяющих провести оценку по наличию требуемых характеристик (не менее одного вопроса на одну характеристику).

Задание 5. Изучить блоки, входящие в состав структуры вакансии, и приемы, усиливающие эффект текста. Разработать образец оригинального объявления о вакансии для публикации в средствах СМИ о приеме на работу для условного предприятия. Разместить оригиналь-

ное объявление о вакансии на доске. Провести оценку представленных объявлений по 10-балльной шкале (каждый критерий оценивается отдельно). Результаты записать в табл. 50. Требуется ответить на следующие вопросы:

- какие элементы были наиболее удачными?
- какое объявление является наиболее запоминающимся?
- как можно улучшить представленные объявления?

Задание 6. Ролевая игра. Работодатели и претенденты на должность. По средствам ролевой игры провести собеседование на вакантную должность с заинтересовавшимися кандидатами, воспользовавшись подготовленными вопросами из задания 4. Кандидатам необходимо воспользоваться приемами, которые используют при ответе на вопросы интервьюера в случае собеседования (задание 2). Провести анализ, отбор и ранжирование кандидатов по результатам собеседования в соответствии с выявленными характеристиками, необходимыми для вакантной должности.

Исходные материалы.

Собеседование – стресс для кандидата. Но если быть готовым к тому, что и почему спрашивает работодатель, то на интервью легче справиться с мыслями и не попасть впросак. В чистом виде такие собеседования встречаются нечасто. Но принцип, по которому оценивают кандидата в каждом конкретном случае, поможет разобраться, что и зачем рассказывать работодателю. Стоит отметить, что помимо наиболее распространенных базовых вопросов при собеседовании на вакантную должность – расскажите о себе; каковы Ваши сильные стороны; каковы Ваши слабые стороны и т. д. – наиболее успешные организации используют нестандартные вопросы. Примеры вопросов, задаваемых на собеседовании, представлены в табл. 48.

Таблица 48. Вопросы, которые задают при приеме на работу в APPLE

№ п. п.	Претендент на должность	Вопрос	Анализ		
			Профессиональные	Деловые	Личностные
1	2	3	4	5	6
1	Разработчик программного обеспечения	Представьте: у Вас есть два яйца, и Вы хотите узнать, с какого этажа их можно сбросить и не разбить? Какое решение – самое оптимальное?			

1	2	3	4	5	6
		У Вас есть 100 монет. Они лежат на столе – какие-то аверсом (лицевая сторона монеты), какие-то реверсом (оборотная сторона монеты). 10 из них лежат аверсом вверх, 90 – реверсом. Вы не можете ни наощупь, ни визуально, ни каким-либо другим способом понять, где какая сторона. Разделите монеты на две стопки так, чтобы в каждой из них было одно и то же количество монет аверсом вверх			
		Опишите себя. Что вдохновляет Вас больше всего?			
		Вы – творческий человек? Придумайте что-нибудь креативнейшее			
2	Менеджера программного обеспечения	Какие неудачи у Вас были, и какие уроки Вы из них извлекли?			
3	Проект-менеджер	Ваш лучший и худший день за последние четыре года?			
4	Консультант	Когда Вы приходите в Apple Store в качестве покупателя, что Вы замечаете или что чувствуете, когда входите?			
5	Удаленный консультант	Что важнее – решать проблемы клиентов или создавать у клиента приятное впечатление от своей работы?			
		Объясните 8-летнему ребенку, что такое модем / роутер и каковы его функции			
6	Специалист техподдержки	Покажите мне, как Вы при помощи одного только голоса убедите клиента в том, что хотите ему помочь?			
7	Менеджер по международным поставкам	Из чего складывается цена на эту ручку?			
8	Инженер по качеству программного обеспечения	Как бы Вы протестировали тостер?			
		Есть три ящика, в одном лежат только яблоки, в другом – только апельсины, в третьем – яблоки и апельсины. На ящики неправильно наклеили этикетки, так что ни одна из них не дает верного представления о содержимом. Открыв только одну коробку, не глядя в неё, Вы берёте один фрукт. Как, едва взглянув на него, Вы сразу же сможете правильно расклеить этикетки по ящикам?			

Требуется охарактеризовать приемы, которые используются при ответах на вопросы интервьюера в случае собеседования (табл. 49).

Таблица 49. Приемы, которые используют при собеседовании

Приемы	Плохой ответ	Хороший ответ
Конкретность формулировок	Помогла уменьшить ошибки...	Сократила количество брака на 5 %, чем сэкономила организации 25000 руб. ...
Краткость формулировки		
Предпочтение позитивной информации		
Концентрация внимания на своих достижениях		
Отвечайте в доброжелательной манере, словно размышляя / делаясь опытом. Не защищайтесь и не оправдывайтесь		
Разбивайте сложные вопросы на составные части, вовлекайте собеседника в ход Ваших мыслей		

Объявление о вакансии – такая же реклама, как и любая другая, визитка организации, занятой поисками нового сотрудника. Определившись с требованиями к соискателю, остается придать им форму, которая привлечет нужного человека. Пример неверно составленного объявления о вакансии представлен на рис. 11.



Рис. 11. Пример неверно составленного объявления о вакансии

Для того чтобы правильно составить объявление о вакансии и повысить отклик потенциальных кандидатов нужно выполнять несколько правил.

Так, *структура вакансии состоит из нескольких блоков:*

1. *Наименование вакансии* (рис. 12). Оно должно отражать суть работы, чтобы у соискателя не возникало вопросов, чем он будет заниматься, заняв это место. Наименование может отличаться от формулировки в штатном расписании. Название, сложившееся в рыночной среде, будет лучшим, наиболее привлекательным, вариантом.

Требуется

Продавец-консультант парфюмерии

Образование:
любое

График: свободный график неполный рабочий день (6 часов)

График: 6 часов в день/ 4-5 дней в неделю/ от 120 часов в месяц;
З/П (оклад+% от продаж) = от 200 руб/час до – зависит от Вашего стремления и желания не останавливаться на минимуме; Работа в самых красивых ТРЦ с высоким трафиком проходимости;
Первый месяц гарантированная
Минимальная зарплата 35.000,00 р. при 160 часах!!!
Удобное расположение ТРЦ, сразу возле метро;
Дружный коллектив;
Карьерный рост;
Бесценный опыт в коммуникации.



Parfum Bar

Рис. 12. Пример объявления о вакансии с наименованием вакансии

Краткая информация о предприятии (рис. 13). Обязательно должна присутствовать, не занимая при этом слишком много текста из общего объема. Важно сообщить наиболее привлекательные факты деятельности предприятия в двух-трех емких фразах средней длины: наша организация – первая в Беларуси производитель продукта; мы сотрудничаем с одной из крупнейших организаций, оказывающей услуги; в нашей организации трудятся более 600 человек.

Cordiant шинный центр «Колеса» **Постройте карьеру с нами**
СОТРУДНИКИ - наш главный ресурс!

Миссия компании - создавать уверенность водителя в своем автомобиле

НАША КОМПАНИЯ ПРЕДЛАГАЕТ СВОИМ СОТРУДНИКАМ:

- еженедельную выплату з/п
- фирменную спецодежду
- карьерный рост
- график работы удобный именно для вас
- льготы для работников шинного центра и их близких родственников
- бесплатное питание
- проф. оборудование
- корпоративный отдых

ОТКРЫТЫЕ ВАКАНСИИ:

- мастер по ремонту ходовой
- шиномонтажник (можно без опыта работы)
- продавец-консультант

Записывайтесь на собеседование
Отдел кадров 44-31-13
 Все актуальные вакансии на сайте kolesa21.ru



Рис. 13. Пример объявления о вакансии с краткой информацией об организации

3. *Причина* (рис. 14). Соискателей всегда волнует вопрос, почему вакансия возникла: уволился ли работник, уволен ли администрацией, это новая должность. Блок целесообразно заполнить максимально правдивой, сформулированной корректно информацией. *Например*: в связи с открытием нового цеха, в связи с расширением отдела продаж.

В связи с расширением своей деятельности, наша компания открывает на постоянной основе вакансии

**ОПЕРАТОР CALL-ЦЕНТРА/
ОПЕРАТОР ПК**

Требования: высокая скорость набора, ориентирование в соцсетях, внимательность, стрессоустойчивость.

Обязанности: ввод информации, размещение рекламных материалов на указанных сайтах и досках, общение с заказчиками по телефону.

Условия работы: график работы: 12-часовые смены (2 день/2 ночь/2 вых.), комфортные условия труда, офис в центре стабильная ставка и бонусная сетка.

З/п от 6000 грн

телефоны для записи на собеседование:
4257 или +38(097) 176 09 01



Рис. 14. Пример объявления о вакансии с указанием причин

4. *Обязанности и задачи* (рис. 15). Здесь лучше всего указать не только обязанности будущего работника как таковые, но и цели на перспективу. *Например*: разработка новой системы оплаты труда в организации, увеличение конверсии сайта на определенное число процентов.

5. *Требования к кандидату* (рис. 15). Хорошая вакансия содержит два ряда требований: обязательный минимум, список достаточных требований.

В некоторых случаях целесообразно не ограничивать жестко требования. Например, касающиеся стажа – требуемый опыт работы – 5 лет. Грамотные специалисты с 4-летним, 6-летним стажем могут проигнорировать вакансию. Одно из условий успеха в данном случае – реалистичный подход и понимание, что идеальных кандидатов не существует, а увеличение числа обязательных требований ведет к ограниченности выбора среди откликнувшихся соискателей.

РЕКРУТИНГ-ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
РОСТ ПРИБЫЛИ

Требуется на постоянную работу

ОФИС-МЕНЕДЖЕР

Только одна вакансия!

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ:

- заключение договоров с Клиентами в офисе;
- приём объявлений по телефону;
- контроль за порядком в офисе;
- развозка газет по офис-центрам;
- приготовление чая и кофе.

УСЛОВИЯ РАБОТЫ:

- интересная работа в молодом, творческом коллективе;
- оформление в штат;
- зарплата от 6 000 до 10 000 рублей.

ТРЕБОВАНИЯ:

- возраст 18-30 лет;
- отсутствие ограничений по графику работы (учебные и административные отпуска не предоставляются);
- 9-часовой рабочий день.

Звоните: 28-13-77, 8-910-130-20-20

Рис. 15. Пример объявления о вакансии с указанием обязанностей и задач, требований к кандидату

6. *Условия работы и оплата* (рис. 16). Один из самых значимых блоков, привлекающий пристальное внимание соискателей. Уверенность в надежности организации кандидату может внушить: упоминание о предоставлении социального пакета; возможности получения бонусов плюсом к окладу; возможности обучения за счет организации новым навыкам. Если организация готова предоставлять возможность работать удаленно, стоит включить это в текст вакансии.

Для кандидатов на место, где используется всесезонный физический труд, может быть важна информация об отапливаемом рабочем помещении зимой; для претендующих на должность разъездного характера – о корпоративной связи.



Рис. 16. Пример объявления о вакансии с указанием разнообразных условий работы и оплаты

Информацию о заработной плате следует указывать так, чтобы она воспринималась однозначно, важно избегать большого разброса в цифрах, если указывается интервал доходов. Максимально повысить интерес к вакансии можно, используя простые *приемы, усиливающие эффект текста*:

1. *Использование слоганов, лозунгов* (рис. 17). Они служат для быстрого привлечения внимания кандидата, характеризуют наиболее выгодные пункты всей вакансии.



Рис. 17. Пример объявления на вакансию с использованием лозунгов

Например: стабильная работа в надежной организации, наша продукция всегда пользуется спросом.

Такие фразы, как правило, выделяются в тексте более крупным шрифтом, цветом и предшествуют блокам основного текста.

2. *Использование логотипа организации, тематических рисунков* (рис. 18). Если текст вакансии дополняется рисунком, его размещают в первую очередь, затем – слоган. В некоторых случаях целесообразно размещать схему проезда до места собеседования. Она должна быть легко читаемой и понятной.



Рис. 18. Пример объявления на вакансию с использованием логотипа компании

3. *Фотографии производственного, рабочего процесса, корпоративного отдыха* (рис. 19). Такие фотоотчеты соискатель воспринимает как знак открытости, дружелюбия коллектива. Вакансии с фото способны значительно увеличить число откликов на них.

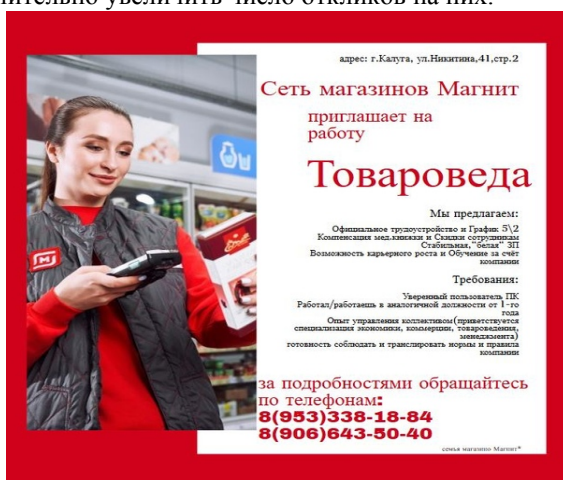


Рис. 19. Пример объявления на вакансию с размещением фотографии рабочего процесса

4. *Контакты и действия* (рис. 20). Указывайте все возможные контакты, не ограничиваясь только телефонным номером или электронным адресом.

Шансы на отклик значительно повысятся, если рядом с контактом будет указана конкретная фамилия, имя ответственного за проведение собеседования. Если время подачи резюме ограничено определенными сроками, следует их обозначить, чтобы соискатель знал, как ему действовать.



Рис. 20. Пример объявления на вакансию, содержащий контакты и действия

5. *Размещение объявлений на специализированных сайтах, журналах по трудоустройству* даст больше эффекта, нежели размещение на универсальных досках объявлений, даже крупных и «раскрученных».

Необходимо провести оценку представленных объявлений по 10-балльной шкале (табл. 50).

Таблица 50. Оценка объявлений о вакансии для публикации в средствах СМИ

№ п.п.	Блоки, входящие в состав структуры вакансии						Ср. балл по блокам	Приемы, усиливающие эффект текста					Ср. балл по приемам	Ср. балл за объявление
	Наименование вакансии	Краткая информация о предприятии	Указание причин	Обязанности и задачи	Требования к кандидату	Условия работы и оплата		Использование слоганов, лозунгов	Использование логотипа компании	Фотографии рабочего процесса	Контакты и действия	Место размещения		

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Разработать собственное резюме для приема на условную должность условного предприятия. Резюме пишется в свободной форме. В то же время рекомендуется следующая универсальная структура:

- заголовок;
- основные личные данные (адрес, телефон, дата и место рождения, гражданство, семейное положение);
- цель в поиске работы (какую работу и на каких условиях хочет делать претендент);
- опыт работы (дается в обратном хронологическом порядке с указанием дат, мест работы, должностей, основных функций и достижений);
- образование (чем больше прошло времени после окончания учебы, тем меньше места эта часть должна занимать в резюме);
- информация может содержать оценки и награды, те изученные дисциплины, которые соответствуют цели претендента, участие в исследовательских и других работах, связанных с учебой);
- дополнительная информация (сведения о владении иностранными языками, о навыках работы с ЭВМ, о наличии водительских прав и о личных качествах);
- дата составления резюме.

Резюме также может включать:

- сведения об общественной деятельности; упоминание о хобби, если оно имеет отношение к работе;
- сообщение о военной службе;
- указание о готовности к разъездам, смене места жительства и т. д.;
- сведения о рекомендациях;
- информация об увлечениях, свидетельствующая о широте интересов и развитости личности.

Задание 2. Разработать собственное сопроводительное письмо для приема на условную должность условного предприятия. Резюме желательно снабдить сопроводительным письмом, которое должно быть кратким, состоять из 3–4 абзацев, но при этом привлечь внимание работодателя и показать ценность претендента для работы, на которую он претендует.

Задание 3. Используя тест, приведенный в прил. АУ, оцените степень делегирования полномочий руководителя, ответственного за эффективную мотивацию.

Тема 14. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

I. Цель занятия: изучить основные элементы корпоративной культуры.

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

После изучения темы студент должен уметь: определять основные элементы корпоративной культуры, формировать связи между ними и проводить корректировку в случае необходимости.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Простыми словами, *корпоративная культура* – это ценности, правила поведения и установки, принятые в коллективе. Она определяет, как работники взаимодействуют друг с другом и клиентами. Корпоративная культура необходима для формирования образа организации: это то, как её воспринимают и видят со стороны. *Например*, в элитных супермаркетах типа «Азбуки Вкуса» продавцы сами складывают товар в пакеты, и это отличает сеть от магазинов экономкласса.

Задание 1. Преподаватель зачитывает название организации, студенты должны сделать предположения о возможной ее миссии. Задание выполняется устно на базе данных из табл. 51.

Задание 2. Изучить исходные материалы к теме. Студенты делятся на 3 рабочие группы, представляющие коллектив условного предприятия. Задача каждой рабочей группы, согласно табл. 52, описать основные элементы корпоративной культуру условного предприятия по одному из предложенных уровней:

- ядро (миссия организации);
- подповерхностный уровень;
- поверхностный уровень.

В качестве условной организации рекомендуется провести анализ корпоративной культуры Учреждение образования «Белорусская государственная орден Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия».

Задание 3. Разработать в рамках ранее созданных рабочих групп на базе выполнения задания 2 корпоративную культуру для условного предприятия. В качестве условного предприятия рекомендуется использовать одно из предприятий агропромышленного комплекса Рес-

публики Беларусь, выступающих в качестве объекта прохождения производственной практики.

Исходные материалы.

Формирование корпоративной культуры – это длительный и сложный процесс. Первые шаги этого процесса должны включать в себя определение миссии организации.

Миссия – это предназначение организации, утверждение о смысле ее существования, которое может включать в себя описание вневременной цели организации, основных средств ее достижения и ценностей организации. Другими словами миссия – это общественно значимая причина, оправдывающая существование конкретной организации в этом мире.

Успешно сформированная миссия организации должна соответствовать следующим правилам:

- миссия – это общая цель, поэтому не должна содержать конкретные цифры;
- миссия должна быть сформулирована понятными фразами, не допускающими разного прочтения;
- миссия не может быть слишком абстрактной, она должна отражать характер деятельности организации;
- миссия выделяет компанию среди ее конкурентов, то есть содержит некое «уникальное товарное предложение»;
- миссия вдохновляет сотрудников и единомышленников, содержит идейный заряд, обращена к базовым ценностям организации;
- миссия выражает философию компании как целого, а не ее услуг или продуктов.

Десять примеров наиболее удачных миссий отечественных и зарубежных компаний представлены в табл. 51.

Таблица 51. **Наиболее удачные миссии отечественных и зарубежных организаций**

№ п. п.	Организация	Миссия
1	2	3
1	The Walt Disney Company	Сделать людей счастливыми
2	Диснейленд	Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе

1	2	3
3	Яндекс	Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни
4	Google	Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной
5	Amazon	Быть «самой заботящейся о клиенте компанией на Земле»
6	Kodak	Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги
7	Балтика	Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее
8	Coca-Cola	Освежать мир, тело, разум и дух. Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел. Привносить смысл во все, что мы делаем
9	Pepsi	Быть лучшей в мире компанией-производителем продуктов питания, сфокусированной на готовых продуктах и напитках. Во всем, что мы делаем, руководствоваться тремя принципами – честность, последовательность и справедливость
10	Nike	Доносить вдохновение и инновации до каждого спортсмена в мире

Корпоративная культура – это «характер» организации, определяющий, как межличностные процессы взаимодействия внутри нее, так и способы выполнения работниками и руководством поставленных бизнес-задач. С позиции мотивации корпоративная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчать продуктивное общение между ними. Современные руководители успешных организаций стремятся создать собственную культуру так, чтобы все работники понимали и придерживались её. Следовательно – основная задача руководителя при формировании системы мотивации организовать корпоративную культуру так, чтобы она действовала на благо бизнеса и способствовала его развитию.

Э. Шайн выделяет три основных уровня корпоративной культуры в зависимости от их мотивационного значения:

- ядро, которое зачастую отражено в миссии организации;
- подповерхностный уровень;
- поверхностный уровень (табл. 52) [39].

Таблица 52. Основные уровни и структурные элементы корпоративной культуры (Э. Шайн)

Элемент корпоративной культуры	Мотивационное воздействие
1	2
Ядро (миссия организации)	
Долгосрочные амбициозные цели организации	Здесь важно сохранить баланс: цель должна быть достижимой, но не слишком простой. Представьте, чего бы Вы смогли достичь, если бы организация, и каждый ее работник работали в течение 10 лет на пределе своих возможностей. Например: производственное объединение «Белоруснефть» и его цель – это войти в первую четверть списка мировых нефтегазовых компаний по основным показателям в этой области
Мотивация	Миссию организации можно использовать как часть имиджа в коммуникации с клиентами, а также для объединения и мотивации работников на пути к общей цели. Необходимо установить цели в условном трудовом коллективе в соответствии с необходимыми ресурсами и условной должностью, которая способствует достижению общей цели трудового коллектива
Ценности	При совпадении систем корпоративных и личных ценностей формируется ощущение принадлежности и единения с организацией на глубинном уровне. Например: компания Walt Disney и ее принцип – это воображение и нравственность; компания Яндекс и ее принцип – это счастье пользователей; компания Amazon и ее принцип – это уважение к индивиду, его правам и достоинству. Таким образом, при идентификации работника с ценностями организации формируется внутренняя мотивация к труду
Принципы	Полное принятие (интериоризация) принятых в организации норм и правил формирует у работников «правильное» организационное поведение, а также самоконтроль. При четко сформулированных нормах поведения удовлетворяются потребности в безопасности за счет снижения уровня неопределенности
Подповерхностный уровень	
Традиции	Набор представлений, привычек и навыков, передаваемых от старожил новичкам для регулирования организационного поведения
Ритуалы	Совокупность установленных форм проявления определенных коллективных действий, принятых в организации, имеющих как внешнюю, материальную символическую сторону, так и нематериальную сторону
Обычаи	Унаследованный стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенной социальной группе и является привычным для их членов. Пример: Алкогольное интервью (Южная Корея), коллективные «похороны» (Южная Корея), сон на рабочем месте (Япония), переговоры в сауне (Финляндия) и т. д.
Церемонии	Действия официального характера, проводимые по определенным правилам, заранее установленному плану. Такие действия имеют символическое значение и посвящены отмечанию (празднованию) каких-либо событий или дат

1	2
Мифы	Легенды об организации, ее истоках
Девизы	Краткое и емкое изречение, четко определяющее основной корпоративный принцип или цель
Поверхностный уровень	
Дресс-код	Наличие символики организации у работника удовлетворяет потребность в принадлежности к организации, а также способствует формированию самоидентификации, ощущения уникальности, «непохожести» на другие социальные общности
Статусные символы	Любой вводимый атрибут, направленный на то, чтобы подчеркнуть в глазах других свой индивидуальный или групповой статус (например, статусные значки на лацкан пиджака или медали).
Лозунги	Слоганы и лозунги, смысл которых соответствует ценностям, разделяется и принимается работником, удовлетворяет потребность в причастности, принадлежности
Язык	Принятие определенных организационных языковых норм работниками удовлетворяет потребность в социальных контактах, а также потребность в принадлежности к группе

II. Цель занятия: на базе личного опыта освоить первый шаг процесса формирования корпоративной культуры с использованием метода «Дерево целей».

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

После изучения темы студент должен уметь: применять метод «Дерево целей» при формировании корпоративной культуры предприятия.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Метод «Дерево целей» представляет собой структурированную, построенную по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей системы, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры (от старшей к младшей), полученной путем разделения общей цели на подцели. «Стволом» дерева выступает главная задача, требующая поиска решения.

Задание 1. Необходимо изучить исходные материалы к теме. Описать три составляющих миссии условного работника предприятия:

- долгосрочные амбициозные цели;
- ценности и стержневые принципы;
- мотивационная составляющая.

В качестве условного работника выступает сам студент. Составить миссию существования условного работника.

Задание 2. Необходимо составить «Дерево целей» на базе разработанной миссии существования условного работника предприятия. Не менее 5 уровней целей.

Задание 3. Провести оценку степени мотивации для видов деятельности, представленных в построенном «Дереве целей». Оценку степени мотивации провести по методике Т. Элерса – «Мотивация к успеху». Построить график мотивации к успеху.

Задание 4. Провести анализ для видов деятельности, представленных в построенном «Дереве целей», с позиции мотивационного потенциала. Построить график мотивационного потенциала работы. Провести анализ построенных графиков.

Задание 5. Изучить способы «самотивации». Предложить не менее 5 способов «самотивации», которые могли бы быть использованы для условного работника и позволяли ежедневно поддерживать интерес работника к собственной миссии. Определите, какие стимулы Вы преимущественно применяете: позитивные, негативные.

Исходные материалы.

Материалы к заданию 1,2.

Формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс. Первые шаги этого процесса должны включать в себя определение миссии организации. Миссия – это основная цель организации, смысл её существования.

Как указывалось ранее метод «Дерево целей» представляет собой графическое отражение плана решения той или иной задачи. «Стволом» дерева выступает главная задача, требующая поиска решения. В случаях применения метода «Дерево целей» при формировании корпоративной культуры предприятия «Стволом» дерева выступает миссия организации. «Ветви» – это задачи второго, третьего, четвёртого и так далее уровней. Для построения дерева целей необходимо выделить главную задачу, затем определить ресурсы необходимые для решения данной задачи, после, учитывая имеющиеся ресурсы, выделить цели второго порядка.

Согласно *системе сбалансированных показателей Х. Рамперсада* (содержательная модель мотивации, в основу которой заложена идея о балансе индивидуальных целей и ценностей с целями и ценностями организации) каждый работник имеет свою собственную миссию, однако зачастую она является неосознанной. *Например:* 1) «Ствол» дерева – это постоянное развитие и саморазвитие; Цель 1-го уровня – это поступление в УО БГСХА; 2) ресурсы – финансовые возможности и образование. Цели 2-го уровня – это устроится на подработку и нанять репетитора.

Стоит также отметить, что для правильной постановки миссии работнику необходимо учесть:

1. *Долгосрочные амбициозные цели.* Здесь важно сохранить баланс: цель должна быть достижимой, но не слишком простой. Представьте, чего бы Вы смогли достичь, если бы вы работали в течение десяти лет на пределе своих возможностей.

2. *Ценности и стержневые принципы.* В качестве таких ценностей выступают вечные стержневые принципы существования человека. При этом ценности представляют самого человека и отражают ее сущность.

3. *Мотивационная составляющая.* Миссию человека можно использовать как часть имиджа в коммуникации с социальной группой.

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 ставят на бланке для ответа знак «+» («да»), при несогласии – знак «-» («нет»).

Материалы к заданию 3.

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. Порицание 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. Многое, 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 «Мотивация к успеху»

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. Элсера.

Материалы к заданию 4. 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. АЗ:

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

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

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

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

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

Расчет мотивационного потенциала проводится по следующей формуле:

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

где M – мотивационный потенциал;

P – разнообразие работы;

$Ц$ – целостность;

Zn – значимость работы;

C – самостоятельность;

O – обратная связь.

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

Материалы к заданию 5. 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. 53).

Таблица 53. **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. Определить эффективность функционирования корпоративной культуры в условном предприятии с позиции лояльности сотрудников путем прохождения оценки по шкале Терстоуна. В качестве условного предприятия может выступать: УО БГСХА; предприятие АПК Республики Беларусь, на базе которого студент проходил производственную практику.

Инструкция

Уважаемый работник! Вы получили анкету с суждениями, которые свидетельствуют о Вашем отношении к организации, в которой Вы работаете. Перед Вами полоса с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11:

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Каждая цифра – это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 – максимально негативному отношению, а градация 6 отражает нейтральное отношение.

Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным.

Благодарим за сотрудничество! (табл. 54).

Таблица 54. Анкета

№ п. п.	Суждение	Оценка
1	2	3
1	Интересы руководства организации и ее работников в большинстве случаев не совпадают	
2	Как правило, дополнительные усилия работника не оцениваются руководством в должной степени	

1	2	3
3	Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета	
4	Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно	
5	Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем	
6	Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных	
7	Руководитель может простить работникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными	
8	Конфликты между работниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации	
9	На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы	
10	Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением	
11	Обязательства перед работниками организация должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения	
12	Руководство организации не должно принимать решения, с которыми не согласны большинство работников	
13	Зарплата работника организации должна зависеть от экономической ситуации в его семье	
14	Один работник организации не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других работников	
15	Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации	
16	Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста	
17	Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил	
18	В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять	
19	Если, по мнению работника, распоряжение руководителя может повредить делу, работник должен предупредить его об этом	
20	Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги	

1	2	3
21	Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами	
22	Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят	
23	Если большинство работников принимают участие в управлении организацией, она будет работать более успешно	
24	Работник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности	
25	Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие	
26	Если работник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам	
27	Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной	
28	Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу	
29	Опаздывать на работу не такой уж большой грех	
30	Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно	
31	Если кто-то из работников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться	
32	Работники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги	
33	Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу	
34	Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны работника может ему только повредить	
35	Получая зарплату, работник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот	
36	В организации и для работников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми	

Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа ис-

тинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл:

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил:

- 1) от 54 до 90 баллов – его лояльность к организации оценивается как высокая;
- 2) от 18 до 54 баллов – лояльность оценивается как средняя;
- 3) от –18 до +18 – лояльность оценивается как низкая;
- 4) от –18 до –90 – работник совершенно не лоялен к своей организации.

Тема 15. СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА ИГРОВОМ ПОДХОДЕ

Цель занятия: требуется адаптировать опыт мировых известных организаций в применении современных систем мотивации и стимулирования к отечественным предприятиям, занятым в агропромышленном комплексе Республики Беларусь.

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

После изучения темы студент должен уметь: организовать эффективные современные системы мотивации и стимулирования, основанные на игровом подходе.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Традиционные подходы к организации системы мотивации и стимулирования, основанные на материальных стимулах, в условиях экономических кризисов теряют свою эффективность. Стоит отметить, что согласно А. Сокуренко, наиболее эффективным современным методом организации производственного процесса выступает игра, позволяющая без дополнительных денежных затрат не только создать мотивацию у персонала организации, но и значительно повысить результаты деятельности организации в целом.

Применение систем мотивации и стимулирования, основанных на игровом подходе, называется *геймификацией*. Правильно организованный процесс геймификации базируется на внутренней мотивации работников и позволяет без значительных дополнительных издержек вовлечь персонал в реализацию миссии организации.

Задание 1. Предварительный этап. Представьте, что у вас есть возможность выбрать будущие условия трудовой деятельности, охватывающие весь коллектив в целом. Можно воспользоваться опытом, накопленным при прохождении практики. Условия работы записываются на доске, победителем считается студент, предложивший наиболее оригинальное условие. Далее совместно с преподавателем проводится анализ, какие из данных условий осуществимы в производственной деятельности отечественных предприятий, занятых в агропромышленном комплексе Республики Беларусь и будут способствовать повышению производительности труда.

Задание 2. Необходимо изучить исходные материалы к теме. Сформировать рабочие группы (не менее 3 групп). Описать процесс внедрения геймификации с целью реализации предложений из задания 1 для условного трудового коллектива условного предприятия (в качестве условного предприятия может выступать любое предприятие, занятое в агропромышленном комплексе Республики Беларусь; в качестве первичного трудового коллектива – экономический отдел или производственная бригада. Результат оформить в письменном виде и сдать преподавателю.

Задание 3. Разминка и снятие стресса. Согласно Эффекту Рингельмана, когда человек действует в одиночестве, он выкладывается по полной, а вот если выполняет задачу вместе с другими, старается чуть меньше. И чем больше группа, тем меньше вклад каждого из её членов. Из сформированных рабочих групп выбирается не менее 2 представителей, которые, по мнению группы, имеют наиболее развитые ораторские навыки. Далее всем представителям раздаются карточки, в которых указано: «руководитель», «производительность 100 %», «производительность 50 %», «производительность 0 %». Количество представителей каждой роли меняется в зависимости от количества участвующих. Задача руководителя – путем диалога определить работников с производительностью в 100 % и премировать их, не попавшись на уловки работников с производительностью 0 %. Руководители, справившиеся с задачей, смогут преодолеть Эффект Рингельмана в реальных производственных условиях. Задача работников с производи-

ностью 0–100 % – представиться и в процессе диалога продемонстрировать ораторские способности и навыки убеждения.

Задание 4. После выполнения задания 3 необходимо ответить на следующие вопросы:

- что делает выступления заслуживающими доверия?
- были ли у руководителей критерии, по которым они определяли работников «производительность 100 %»?
- была ли у руководителей стратегия, чтобы вывести работников «производительность 0 %» на чистую воду?
- что можно сделать, чтобы нам больше доверяли?
- почему в реальной жизни мы часто теряемся и не знаем, что сказать? (разговор с родителями девушки, с представителями ДПС и т. д.).

Выполнение задания 3 и задания 4 позволяет выявить успешные приемы убеждения и подготавливает коллектив к ролевой игре.

Задание 5.

Ролевая игра 1

Из каждой группы выбирается по одному эксперту, выступающему в качестве представителя руководства организации. Задачей экспертов на данном этапе является формирование количественных показателей для оценки проектов по следующим критериям: сроки реализации, экономический результат, социальный результат, риски и т. д.

Возможно добавление критериев по своему усмотрению. Цель эксперта – предложить такие критерии, чтобы выиграл именно его проект. Оставшиеся члены группы выбирают своего представителя, который в течение 5 мин. должен доложить свой проект, указав все преимущества. В качестве представителя рекомендуется использовать наиболее коммуникабельного члена группы в соответствии с результатами выполнения заданий 3–4.

Задание 6.

Ролевая игра 2

Представители групп выступают со своим проектом перед экспертами. На выступление отводится не более 5 мин (цель – заинтересовать экспертов). Еще 5 мин отводится на вопросы экспертов. Разрешено пользоваться любыми средствами представления информации. По результатам деловой игры проводится оценка проектов экспертами в соответствии с разработанной ранее системой критериев (табл. 54).

Задание 7. По окончании деловой игры происходит обсуждение полученных результатов совместно с преподавателем для корректировки в студенческой группе. При этом акцентируется внимание не только на прогрессивность идеи, но и умение подать ее, а также, умение убедить коллег в ее работоспособности. Анализ рекомендуется проводить методикой «трех зеркал». Первое зеркало – «экран телевизора», второе – «мнение группы», третье – «выводы ведущего». Перед применением методики трех зеркал рекомендуется ответить на вопросы для предварительного анализа. Заполнить табл. 55. Произвести итоговый расчет оценки по проекту.

Исходные материалы.

В основу геймификации заложено 7 основных этапов, принципов внедрения геймификации, зная которые, Вы получите то, чего ожидали от этого явления в XXI в.

1. Определение цели. При формировании данного этапа важно не только определить конкретную цель, но и выделить время, которое должно быть ограниченным. Для достижения подобного результата рекомендуется использовать количественные показатели.

Например, цель – увеличить объем продаж на 10 %. Данная цель позволяет отслеживать ее достижимость. Цель геймификации необходимо выбрать по одному из следующих пунктов:

1.1. Социальная сфера: обучение, повышение лояльности, изменение поведения людей.

1.2. Маркетинговая деятельность: продвижение товара, завоевание рынков, удержание клиентов.

1.3. Работа с персоналом: повышение мотивации работников, подбор и расстановка персонала, улучшение социально-психологического климата коллектива.

2. Описание игры. Мысленно нарисуйте картину Вашей версии геймификации. Опишите данную версию по следующим основным пунктам: риск, сложность, система баллов.

2.1. Риск. В игре Вы всегда можете вернуться к сохранению и попробовать заново – и это подталкивает нас к риску.

2.2. Сложность. Уровень игры все время растет, и игрок решает все более сложные задачи. Это позволяет совершенствовать мастерство.

2.3. Система баллов и прогресс-бар. То, что отражает текущий успех и мотивирует людей продолжать работу: отражает наиболее важные результаты, использование нескольких таблиц, поиск по таблице, добровольная передача баллов между игроками, подарки и ценные бонусы лидерам недели / месяца и т. д.

3. *Описание игрока.* На этом шаге Вам необходимо изучить и понять потребности, чего хочет ваша целевая аудитория.

Например. Целевая аудитория хочет: 1) интересный контент, 2) увеличение количества акций, 3) рост развлекательных программ, 4) повышение лояльности персонала.

Выполнять данный этап рекомендуется по следующим пунктам:

3.1. Описать разные типы ваших игроков.

3.2. Оценить их потребности.

3.3. Определить, для каждого типа способы мотивации.

В качестве мотивации могут выступать:

– статус, который хочется получить игрок (сертификат о прохождении обучения);

– доступ к уникальным знаниям (личная консультация от эксперта);

– приятные бонусы (скидки на продукты, бонусы, кэшбэк).

4. *Сторителлинг.* Это процесс создания таковой истории, которая сможет отобразить все пройденные этапы. Рекомендуется связать данную историю с достижениями массовой культуры.

Например: 1) компания Medtronic, создающая искусственные клапаны для сердца, связывает свою деятельность с легендой о Франкенштейне и магией оживления людей за счет электричества;

2) в компании Yota работники представили себя персонажами Star Wars, которые летают в космосе и борются против зла. Если на Светлой Стороне играли продажники, то на Темной стороне выступили три уровня «зла»: Звезды смерти – план по компании, Имперский флот – план по макрорегиону, и штурмовики – план по торговой точке.

5. *Создайте помощника.* Помощник в данном случае выступает реальным или вымышленным лицом, контактирующим с игроком и способствующим продвижению игры. Так, при создании помощника рекомендуется пройти следующие этапы:

5.1. Создать персонажей, которые будут помогать в обучении или прохождении игры. Это может быть реальный или вымышленный персонаж. *Например:* Ping-Pong Fight Club – массовая командная игра в Ping-Pong, где под видом псевдотренеров выступают дипломированные психологи; помощники в Microsoft Word (скрепка).

5.2. Продумайте характеры персонажей, сделайте их интересными для зрителя. Например: Apple создали довольно своеобразную Siri.

6. *Удовольствие.* Удовольствие – это важнейший фактор, позволяющий Вашей системе существовать на протяжении длительного периода времени. Для успешной реализации системы геймификации еще на

стадии разработки необходимо поставить себя на место работника и описать данную систему глазами скептически настроенного персонала. Далее необходимо пройти следующие этапы:

6.1. Выявить достоинства игры.

6.2. Выявить недостатки игры.

6.3. Предложить мероприятия по корректировке недостатков.

7. *Внедрение системы.* Заключительный этап геймификации, предполагающий определение отражения данной игровой системы на сайте и в жизни. Для успешного внедрения игры необходимыми элементами являются:

7.1. Мотивация. Это должен быть именно тот инструмент, который привлечет сначала внимание человека, потом зажжет в нем интерес и превратит его в желание.

7.2. Возможность. Один из важнейших элементов геймификации – это возможность принять участие. При этом Ваша задача: максимально упростить вход человека в игровой процесс, подобрав удобное время, подходящее место и просто любить своего клиента, быть ориентированным на него.

7.3. Импульс. Напоминайте и подсказывайте «игрокам» о том, что у них есть возможность принять участие в таком интересном игровом процессе, какой Вы предлагаете.

Пример в отраслях связанных со строительным производством: Реальным примером применения геймификации в отраслях, связанных со строительным производством, выступают крупные торговые центры по продаже отделочных материалов для внутренней отделки помещений, мебели и интерьера, осветительных приборов и т. д. Одним из таких примеров является магазин ИКЕА.

Цель игры: заинтересовать покупателя разнообразием товаров и повысить уровень продаж.

Описание игры: перед стеллажами с товарами формируется лабиринт из шоу-румов.

Участники игры: дети, проводящие время за игрой в прятки, догонялки и т. д.; взрослые, пришедшие за оригинальными интерьерными и отделочными решениями.

Сторитейлинг: древнегреческая легенда о величайшем лабиринте царя с острова Крит.

Помощники: персонал, который не рекламирует продукцию (так как это сделают сами шоу-румы), а помогает разобраться в лабиринте, указывая на скрытые потайные ходы.

Удовольствие: преимущества – познание нового, желание испытать «вау эффект». Недостатки – потеря времени, если покупатель уже определился с выбором.

Внедрение систем: акции: найди сокровище «Дисконтная карта, скидочная карта или сертификат».

По результатам игры проводится оценка проектов экспертами в соответствии с разработанной ранее системой критериев (табл. 55).

Таблица 55. **Примерный расчет оценки по проекту**

№ п. п.	Критерий	Показатель	Проектная группа			
			1	2	3	4
1	Время	1. Сроки разработки проекта				
		2. Сроки обучения				
		3. Сроки действия				
Среднее значение по группе 1						
2	Результат	1. Экономический эффект				
		2. Социальный эффект				
		3. Организационный эффект				
Среднее значение по группе 2						
3	Риск	1. Возможность проявления				
		2. Степень воздействия				
		3. Возможность уменьшения риска				
Среднее значение по группе 3						
Среднее значение по проекту						

Примечание. Допускается корректировка критериев или добавление иных критериев (имидж, социальная составляющая, экологичность и т. д.) при согласии всех членов экспертной комиссии.

Пример. Случай, произошедший в зарубежной организации «ХХХ», специализирующейся на продаже и производстве товара категории «строительный инструмент и оборудование». В организации известно, что, если чек покупателя менее 300 у. д. е., организация не выходит на требуемый уровень рентабельности. Менеджер высшего звена по итогам года решил проверить работу своих подчиненных. Вызвал лучшего и худшего работников по итогам продаж. Так, менеджер узнал, что лучший работник старался быть вежливым с посетителями и уделял им должное внимание даже при кассовом чеке менее 100 у. д. е., так как по его мнению человек в среднем приходит за год 3–5 раз, а его средний кассовый чек, таким образом, превышает 500 у. д. е. Худший работник – занимался только клиентами, чей кассовый чек превышал 300 у. д. е., так как, по его мнению, нет необхо-

димости тратить драгоценное время на клиентов, не приносящих организации должного дохода. По итогам проведенного анализа и рекомендации менеджера высшего звена лучший работник был повышен, а система критериев оценки работы изменена.

Таким образом, допускается корректировка формальных критериев оценки проектов геймификации применительно к организациям, занятым в сельскохозяйственной сфере, однако экспертам необходимо дать пояснение по поводу целесообразности применения скорректированной шкалы оценки.

Вопросы для предварительного анализа

1. Насколько легко докладчику было работать в спокойной благожелательной аудитории? А в агрессивной?

2. По каким признакам докладчик определял отношение группы к своему выступлению?

3. Насколько группе сложно изображать то или иное отношение к организатору?

4. Какими средствами группа выражала свое отношение к докладчику?

5. Насколько сложно группе было переключиться с одного отношения на другое (инерция эмоций)?

6. Какими вербальными средствами негативного воздействия и позитивной поддержки сопровождалось выступление?

7. Какими невербальными средствами негативного воздействия и позитивной поддержки сопровождалось выступление?

Итоговый расчет оценки по проекту необходимо привести в табл. 56.

Таблица 56. **Итоговый расчет оценки по проекту**

№ п. п.	Показатель	Проектная группа			
		1	2	3	4
1	Среднее значение по проекту				
2	«Зеркало 1» – экран телевизора				
3	«Зеркало 1» – мнение группы				
4	«Зеркало 1» – выводы ведущего				
Итоговая оценка					

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Изучить исходные материалы к самостоятельной работе. В соответствии с моделью обучения Г. Бейтсона провести анализ текущей системы мотивации и стимулирования труда условного предприятия с позиции оценки процесса внутренней мотивации и определить перспективные задачи первого, второго и третьего уровней (рекомендуется в качестве условного предприятия выбрать организацию, в которой студент проходил практику; объект управления – студент-практикант).

Задание 2. Изучить стадии процесса перемен. Опираясь на поставленные ранее задачи (задание 1), разработать процесс перемен для первичного трудового коллектива условного предприятия (в качестве условного предприятия может выступать УО БГСХА; в качестве первичного трудового коллектива – студенческая группа).

Исходные материалы.

Модель обучения Г. Бейтсона

Внедрение прогрессивных систем управления персоналом требует особых усилий, для того чтобы преодолеть структурные и культурные препятствия, источниками которых являются: прежние навыки работы; неуверенность в будущем; страх неизвестного и т. д.

Вследствие чего, для эффективного внедрения подобных систем менеджмента требуется целостное и профессиональное управление переменами. Так, *модель обучения Г. Бейтсона* устанавливает систему, в которой перемены или познание идут на пяти уровнях (табл. 57).

Таблица 57. **Модель обучения Г. Бейтсона**

№ п. п.	Уровень	Сущность	Вопросы для оценки
1	2	3	4
1	Самоидентификация	Кто я?	Ощущают ли работающие люди свою принадлежность к отрасли, отделу, процессу? Каким традициям привержены работники?
2	Убеждения	Что я думаю?	Что думают работающие об организации, ее отделах, процессах, клиентах, об управлении, доверии, ошибках и т. д.
3	Возможности	Что я умею делать?	Какова основная подготовка работающих людей? Способны ли они обучаться, готовы ли к переменам? На что похожи изобретения начальства? Насколько подготовлена команда? Как хорошо работники представляют себе картину в целом?

1	2	3	4
4	Поведение	Что я делаю?	Как работающие реагируют на конфликты и ошибки? Как распространяется информация? Какие стратегии используются для решения проблем? Насколько хорошо удовлетворяются и поддерживаются согласованные цели?
5	Окружающая среда	К чему приводят мои условия?	Какой опыт имеют внешние потребители во взаимоотношениях с вашими работниками: стресс, разочарование, признательность, уважение? Насколько успешен бизнес?

Важно подчеркнуть, что ответы не должны быть односложными. *Например:* «Кто я? – мастер» – ответ не верный. Верным ответом на данный вопрос будет считаться «субъект способный превратить никому не нужные вещи в уникальный продукт, востребованный потребителем и обществом в целом».

Стоит отметить, что согласно данной структуре перемены более высоких уровней (наивысший уровень – самоидентификация) приводят к изменениям на более низких уровнях, при этом обратного процесса изменений не наблюдается. Так, в моделировании типичного процесса перемен для проектов обновления можно выделить шесть основных стадий (табл. 58).

Таблица 58. Процесс перемен и его стадии

№ п. п.	Стадии	Содержание
Планирование		
1	Видение	Постановка основной задачи процесса перемен. Определение задач второго уровня
2	Диагностика	Определение критериев оценки выполняемости задач. Анализ фактического и планового значения критериев
3	Определение барьеров	Анализ целей работников организации. Определение внутренних и внешних барьеров. Выявление способов преодоления барьеров
4	Формирование концепции перемен	Разработка сценария перемен. Определение времени и плана мероприятий
Реализация		
5	Управление переменами	Выполнение мероприятий для перемен. Контроль процесса перемен. Проведение корректирующих действий
Последующие действия		
6	Обучающая организация	Создание цикла непрерывного совершенствования

Тема 16. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ. АДАПТАЦИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ К НОВЫМ РЕАЛИЯМ

I. Цель занятия: на примере системы геймификации освоить адаптацию мотивационной политики к изменениям.

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

После изучения темы студент должен уметь: в производственных условиях своевременно определять необходимость изменений и проводить адаптацию мотивационной политики к новым реалиям.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Мотивационная политика – один из стратегических вопросов организации, который включает в себя комплекс мер, призванный стимулировать работников на повышение эффективности своей работы. Стоит подчеркнуть, что современные системы мотивации и стимулирования, основанные на игровом подходе и рассмотренные ранее, представляют собой один из методов реализации мотивационной политики

К. Вербах, анализируя такие системы, указывает о наличии свойства динамичности и, следовательно, необходимости рассмотрения данного явления в условиях адаптации мотивационной политики к изменениям в рамках соответствующих циклов вовлечения. При этом согласно модели Л. Грейнера, каждая организация в своем существовании проходит 5 этапов изменений с соответствующими им циклами вовлечения: креативность, директивное руководство, делегирование, координация, сотрудничество.

Задание 1. По результатам выполнения темы 15 необходимо выбрать наиболее систему мотивации и стимулирования, основанную на игровом подходе. Выбор необходимо обосновать.

Задание 2. Изучить исходные материалы к теме. Описать изменение системы мотивации и стимулирования, основанной на игровом подходе, на этапе «Креативность» по Л. Грейнеру, согласно представленной характеристике.

Задание 3. Описать изменение системы мотивации и стимулирования, основанной на игровом подходе, на этапе «Директивное управление» по Л. Грейнеру, согласно представленной характеристике.

Задание 4. Описать изменение системы мотивации и стимулирования, основанной на игровом подходе, на этапе «Делегирование» по Л. Грейнеру, согласно представленной характеристике.

Задание 5. Описать изменение системы мотивации и стимулирования, основанной на игровом подходе, на этапе «Координация» по Л. Грейнеру, согласно представленной характеристике.

Задание 6. Описать изменение системы мотивации и стимулирования, основанной на игровом подходе, на этапе «Сотрудничество» по Л. Грейнеру, согласно представленной характеристике.

Задание 7. Оформить адаптацию мотивационной политики к новым реалиям в виде таблицы (табл. 60). Провести анализ форм адаптации системы мотивации и стимулирования, основанной на игровом подходе. Выявить наиболее удачные решения.

Исходные материалы.

Л. Грейнер выделил 5 этапов жизненного цикла организации: креативность, директивное руководство, делегирование, координация, сотрудничество.

1. *Креативность* – это первый этап жизненного цикла организации, характерный для молодых предприятий, недавно появившихся на рынке. Деятельность основателей организации на первом этапе направлена на создание и улучшение нового продукта в соответствии с требованиями потребителей. Коммуникации между работниками частые и неформальные. Отсутствует жесткая структура управления.

2. *Директивное руководство* – это второй этап жизненного цикла организации, предполагающий появление специализации внутри подразделений предприятия, отделение производственной деятельности от маркетинговой. Коммуникации становятся более формальными и обезличенными по мере того, как выстраивается иерархия званий и должностей. На этапе директивного управления применяется функциональная организационная структура, однако руководство сосредоточено на менеджерах высшего звена. Менеджеры среднего и низшего звена воспринимаются как функциональные специалисты.

3. *Делегирование* – это третий этап жизненного цикла организации, который предполагает частичное делегирование основных функций менеджера от руководителя к его подчиненному. Так, для повышения мотивации сотрудников и организации, более эффективного управления в растущей организации к управленческой деятельности привлекают менеджеров низшего и среднего звеньев. Основная цель организации – это расширение бизнеса путем приобретения новых предприятий.

Вертикальные коммуникации встречаются редко. Подавляющее большинство коммуникаций организации осуществляется по горизонтали.

4. *Координация* – это четвертый этап жизненного цикла организации, который предполагает повышение координации деятельности разрозненных производственных участков. Так, децентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы. Вводится и интенсивно совершенствуется процедура планирования производственной деятельности. Прибыль предприятия распределяется по продуктовым группам в соответствии с их доходностью на единицу инвестиций. С позиции мотивации, для стимулирования идентификации работников с организацией как единым целым используются продажа акций и общеорганизационные программы участия в прибылях.

5. *Сотрудничество* – это пятый этап жизненного цикла организации, который основан на создании и сотрудничестве проектных групп. Для организации на этапе сотрудничества свойственна органическая (матричная) структура управления. Менеджеры высшего звена сокращаются в численности, получают новые назначения и объединяются в междисциплинарные команды для того, чтобы консультировать локальные подразделения, а не руководить ими. Мотивация работников направлена на улучшение командой работы. Стимулирование трудовой деятельности базируется преимущественно на групповых показателях результативности. Индивидуальные достижения работников отходят на второй план.

Краткая характеристика этапов жизненного цикла организации, согласно Л. Грейнеру, представлена в табл. 59.

Таблица 59. Характеристику этапов жизненного цикла организации по Л. Грейнеру

Характеристика	Креативность	Директивное управление	Делегирование	Координация	Сотрудничество
Приоритеты менеджмента	Производить и реализовывать	Эффективность операций	Расширение рынка	Объединение организации	Решение проблем и инновации
Корпоративная структура	Неформальная	Функциональная	Дивизиональная	Линейно-штабная	Матричная
Направленность управления	индивидуалистическая	Директивная	Делегирующая	Охранная	Партисипативная
Система контроля	Требования потребителей	Стандарты	Отчеты	Планы	Общие цели
Применяемые стимулы	Участие в собственности	Оклады за заслуги	Индивидуальные бонусы	Акции и участие в прибыли	Командные бонусы

В качестве *основных критериев такой характеристики* выступают: приоритеты менеджмента; корпоративная структура; направленность управления; система контроля; применяемые стимулы.

Стоит отметить, что модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру имеет существенный недостаток, т. е. незавершенность модели. Нельзя назвать пятый этап конечным в развитии организации. Тем не менее, модель позволяет на базе эволюционного развития предприятия рассмотреть эволюцию управления и мотивационной политики в целом.

Необходимо оформить адаптацию мотивационной политики к новым реалиям в виде таблицы (табл. 60).

Таблица 60. Адаптация мотивационной политики к новым реалиям

Этапы внедрения геймификации	Этапы жизненного цикла организации по Л. Грейнеру				
	Креативность	Директивное управление	Делегирование	Координация	Сотрудничество
Цель игры					
Описание игры					
Участники игры					
Сторителлинг					
Помощники					
Удовольствие					
Внедрение систем					

Цель занятия: на примере корпоративной культуры освоить применение основных методов, способствующих формированию и поддержанию важнейших элементов мотивационной политики в условиях изменений.

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

После изучения темы студент должен уметь: овладеть основными методами формирования и поддержания важнейших элементов мотивационной политики, своевременно определять необходимость изменений и проводить адаптацию данных элементов к новым реалиям в условиях производственного процесса.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Мотивационная политика – один из стратегических вопросов организации, который включает в себя комплекс мер, призванный стимулировать работников на повышение эффективности своей работы. Важнейшим элементом мотивационной политики является организационная (корпоративная культура), которая выступает незаменимым фактором внутренней среды, способствующим успеху стратегии становления организации, и ее выживания в условиях меняющейся жесткой конкурентной среды.

Стоит отметить, что в экономике общепризнанной считается концепция с выделением *пяти основных стадий* развития, которые проходит предприятие за период своего существования в рамках соответствующих циклов вовлечения: рождение, рост, зрелость, спад, смерть.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. На базе условного предприятия определить стадию жизненного цикла и степень использования основных методов, способствующих формированию и поддержанию корпоративной культуры. В качестве условного предприятия рекомендуется использовать предприятие агропромышленного комплекса Республики Беларусь, в рамках которого студент проходил производственную практику.

Задание 2. Группа студентов делится на рабочие микрогруппы по 3–4 человека. Каждая микрогруппа выбирает один из наиболее эффективных методов, способствующих формированию и поддержанию корпоративной культуры в условиях изменений. Выбор необходимо обосновать, указав соответствующие преимущества и недостатки выбранного метода. Заполнить табл. 61.

Задание 3. Каждая из созданных ранее микрогрупп должна выявить особенности применения выбранного метода формирования и поддержания корпоративной культуры в условиях изменений. Совместно с преподавателем по результатам анализа заполнить табл. 63.

Исходные материалы.

В настоящее время существует большое количество самых различных методов, при помощи которых каждый руководитель сельскохозяйственного предприятия сможет сформировать и поддерживать культуру всей организации. Среди *основных вышеизложенных методов* можно выделить:

1. *Выделение объекта внимания.* Руководитель повторяет действия, направленные на фокусировку внимания на конкретные объекты и

предметы, с последующим контролем этой фокусировки. Такие действия со стороны руководства сельскохозяйственной организации ориентируют работников на то, что важно и что от них ожидается.

2. *Реакция на кризисные ситуации.* Действие руководства во время организационных кризисов раскрывает для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе ее и не представляли. Степень значимости кризиса для организации может потребовать от руководства или усиления существующей культуры, или введение новых объектов внимания.

3. *Ролевая структура.* Организационная культура проявляется через роли, которые должны играть работники организации. Встраивание в программы обучения и повышения квалификации важных для ролевой структуры «культурных сигналов» помогает поддерживать определенные типы поведения и формировать соответствующие аспекты организационной культуры.

4. *Критерии оценки.* Культура в управлении организацией может отражаться через применяемые системы вознаграждений и статусов. Такие системы привязываются к определенным образцам поведения и формируют для работников приоритетные направления трудового поведения.

5. *Критерии найма.* То, из чего исходит организация, в процессе подбора, отбора и расстановки кадров, становится быстро известно персоналу организации и формирует у работников соответствующие линии поведения.

6. *Символика и обрядность.* Система ценностей организации должна выражаться через различные обряды и ритуалы. Обряды в организационной культуре любой организации – это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые по специальному поводу с целью формирования осознанного понимания работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой взаимосвязанную совокупность обрядов оказывающих системное воздействие на ценности работников организации.

7. *Положительный имидж.* Важным методом формирования и поддержания организационной культуры является положительная репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неудач организации, а также способов их преодоления. Работники организации с положительным имиджем подсознательно стараются сделать все возможное, чтобы ему соответствовать.

Разработать потенциально возможную корпоративную культуру предприятия «XXX» и методы ее формирования на каждом из представленных этапов реинжиниринга бизнес-процессов (табл. 61).

Таблица 61. Анализ методов формирования и поддержания корпоративной культуры

№ п. п.	Метод	Анализ	
		преимущества	недостатки
1	<i>Выделение объекта внимания</i>		
2	<i>Реакция на кризисные ситуации</i>		
3	<i>Ролевая структура</i>		
4	<i>Критерии оценки</i>		
5	<i>Критерии найма</i>		
6	<i>Символика и обрядность</i>		
7	<i>Положительный имидж</i>		

Жизненный цикл организации представляет собой совокупность стадий развития, которые проходит предприятие за период своего существования. В экономике, общепризнанной считается концепция с выделением *четырёх основных стадий*: рождение, рост, зрелость, спад (рис. 21).

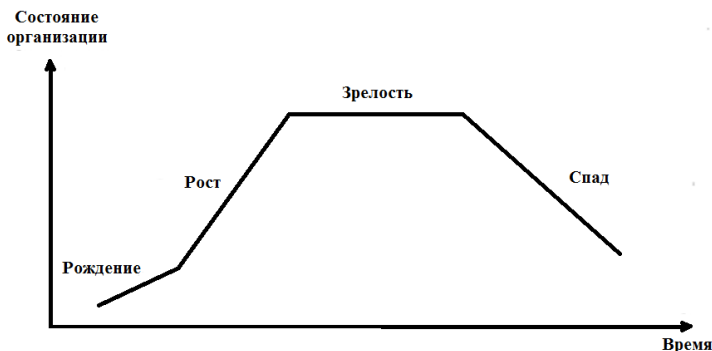


Рис. 21. Стадии жизненного цикла организации

Рассмотрим вышеизложенные стадии более детально.

1. *Рождение (вхождение на рынок)* – это первая стадия жизненного цикла организации, которая представляет собой формирование организма будущего предприятия. Основной задачей на стадии рождения является определение миссии и целей организации, а также потребно-

стей рынка. Для избегания конкуренции на первой стадии предприятия нередко фокусируют свою деятельность на узком сегменте рынка.

2. *Рост* – это вторая стадия жизненного цикла организации, характеризующаяся расширением бизнеса, повышением качественных и количественных показателей. Основной задачей предприятия на стадии роста является наработка клиентской базы и улучшение качественных показателей продукции.

3. *Зрелость (стабилизация)* – это третий этап развития организации, которая характеризуется ее оптимальным функционированием. На данном этапе целью предприятия является удержание достигнутых показателей соблюдения стандартов работы, что замедляет процесс принятия решений и делает его более консервативным. В подобных условиях потенциал организации снижаться.

4. *Спад (упадок)* – это заключительная стадия жизненного цикла организации, представляющая собой значительное снижение конкурентоспособности предприятия. Отсутствие гибкости в принятии решений, недостаток инвестиций в модернизацию производства и технологии приводят организацию в состояние упадка.

Состояние упадка позволяет выйти на пятую стадию развития: возрождение (или смерть организации). Главная цель организации состоит в обеспечении оживления всех функций. Рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма. Особенности мотивации персонала в зависимости от стадии жизненного цикла и представлены в табл. 62.

Таблица 62. Особенности мотивации персонала в зависимости от стадии жизненного цикла и выбранной стратегии развития организации

Этап жизненного цикла организации	Тип организационной стратегии	Требования к персоналу	Цели мотивации	Средства мотивации
1	2	3	4	5
Вхождение на рынок (рождение)	Стратегия предпринимательства	Требуются «персонал-новаторы», обладающие профессионализмом, творческой и инновационной активностью	Мотивация творчества, риска, инициативы, ответственности и профессионального роста	Прием и наем молодых, работоспособных, инициативных работников. Оценка мало формализована (по индивидуальным результатам). Вознаграждение включает привлечение сотрудников к реализации стратегии, участию в управлении, предоставление возможностей роста

1	2	3	4	5
Рост	Стратегия динамичного роста	Необходимы квалифицированные сотрудники, преданные организации, способные к адаптации в меняющихся условиях, активно повышающие уровень профессионализма	Мотивация лояльности, адаптивности, профессионального роста	Наем высококвалифицированных работников. Вознаграждение, основанное на оценке результатов индивидуального труда и работы в группе. Процедуры оценки формализованы. Высокое значение фактора преданности организации при оценке работника. Постоянное повышение квалификации и реализация планов карьеры
Стабилизация (зрелость)	Стратегия прибыли	Квалифицированный персонал, ориентированный на повышение объемов производства при минимизации издержек	Высокая квалификация сотрудников и лояльность, высокая трудовая отдача	Стандартизация процедур управления персоналом. Узконаправленный отбор при найме (отбираются только те специалисты, которые требуются организации в данный момент, при этом работники должны быть уже готовы к выполнению обязанностей без дополнительного обучения). Издержки на персонал сокращаются. Сокращается участие в управлении
Упадок (спад)	Стратегия ликвидации	Предотвращение взрывов недовольства персонала, судебных разбирательств с высвобождаемыми работниками	Мотивация добровольных увольнений работников	Наем не осуществляется. Участие персонала в управлении отсутствует. Меры социальной защиты занятых, поиск безболезненных способов сокращения персонала. Юридически правильное оформление увольнений. Зарботная плата в размере должностных окладов, все виды дополнительных выплат сокращаются. Оценка с целью проведения сокращений по жестким критериям. Повышение квалификации и переподготовка для облегчения трудоустройства высвобождаемых работников

1	2	3	4	5
Выход на новые рынки или расширение имеющегося рынка	Стратегия изменения курса	Требуются работники, обладающие профессионализмом в новой сфере бизнеса	Мотивация адаптивности, профессионального роста, профессиональной и должностной мобильности	Изменение сложившейся системы управления персоналом. Наем профессионалов в новой сфере бизнеса. Ориентация на внутренний найм, стимулирование профессионального и должностного роста и ротация кадров. Участие персонала в управлении расширяется. Развитие новых компетенций. Материальное вознаграждение остается строго лимитированным

Особенности применения методов формирования и поддержания корпоративной культуры приведены в табл. 63.

Таблица 63. Особенности применения методов формирования и поддержания корпоративной культуры в условиях изменений

№ п. п.	Этапы жизненного цикла организации	Метод						
		Объект внимания	Реакция на кризис	Роли	Оценка персонала	Критерии найма	Обрядность	Имидж
1	Рождение							
2	Рост							
3	Зрелость							
4	Спад							
5	Смерть (возрождение)							

Задания для самостоятельной работы

Задание. Необходимо поэтапно (табл. 64) провести реинжиниринг бизнес-процессов для условного предприятия (в качестве условного предприятия может выступать организация агропромышленного комплекса Республики Беларусь, в которой студент проходил производственную практику). В качестве объекта реинжиниринга – существующая мотивационная политика организации.

Исходные материалы.

Одним из основных видов адаптация мотивационной политики к новым реалиям может выступать *Реинжиниринг бизнес-процессов* (англ. *business process reengineering*), представляющий собой фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами. Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

Сущность реинжиниринга бизнес-процессов раскрывается посредством:

1) определение оптимального (идеального) вида бизнес-процесса (в первую очередь основного);

2) определение наилучшего (по средствам, времени, ресурсам и т. п.) способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.

Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов, адаптированные для малого и среднего бизнеса, представлены в табл. 64.

Таблица 64. **Этапы реинжиниринга бизнес-процессов, адаптированные для малого и среднего бизнеса**

№ п. п.	Этап	Вопросы для улучшения
1	Начальный этап	Почему организация делает то, что она делает?
		Почему организация делает это таким способом?
		Какой хочет стать организация?
2	Сбор информации	Какая организация ближе всего к нашему идеалу?
		В чем отличия эталонной организации от нашей?
3	Анализ информации	Какие преимущества и недостатки имеет наша организация по сравнению с эталонной?
		Чего не хватает нашей организации для того, чтобы приблизиться к эталону?
4	Внедрение	Какие изменения необходимо провести?
		Какие результаты мы планируем получить?
5	Повторная самооценка	Какие действия предпримут наши конкуренты?
		На что должна быть направлена дальнейшая деятельность организации?

Тема 17. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

I. Цель занятия: изучить основы делопроизводства, как одного из важнейших факторов обеспечения регламентирования и функционирования систем мотивации и стимулирования.

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

После изучения темы студент должен уметь: решать основные вопросы, связанные с обеспечением регламентирования систем мотивации и стимулирования; оформлять возникающие вопросы в процессе функционирования систем мотивации и стимулирования в соответствии с правилами оформления распорядительных документов.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Убеждение – это термин с двумя психологическими трактовками. Это и элемент мировоззрения личности, побуждающий ее действовать определенным образом, и процесс передачи элемента мировоззрения другому человеку. При этом при составлении распорядительной документации с целью повышения мотивации работников к эффективному выполнению трудовых функций рекомендуется использовать стратегии убеждения.

Задание 1. Изучить исходные материалы. Предложить примеры использования речевых стратегий убеждения в организациях Агропромышленного комплекса Республики Беларусь (не менее двух примеров на каждую из стратегий). Задание рекомендуется выполнять по вариантам, так, *например*, вариант 1 – стратегии: № 1–5; вариант 2 – стратегии: № 6–10. Провести устную проверку выполнения задания совместно с преподавателем.

Задание 2. Изучить практическую ситуацию для анализа. Используя речевые стратегии убеждения (не менее 3 стратегий), построить возможный план диалога с руководителем организации относительно ситуации для анализа. Задание выполняется по вариантам в письменной форме: вариант 1 – заместитель директора по персоналу; вариант 2 – главный экономист.

Задание 3. Провести анализ правил общения Дейла Карнеги (табл. 67). Выявить наиболее эффективные и неэффективные правила применимые к ситуации для анализа. Ответ обосновать.

Задание 4. Ролевая игра. Представители (каждого варианта) отыгрывают беседу в соответствии с выбранными ролями. Предполагается, что директор организации вызвал обоих для одновременной беседы; в качестве руководителя выступает преподаватель. Рекомендуется использовать Правила Дейла Карнеги.

Задание 5. Изучить образец заполнения докладной записки (прил. ААА). По результатам выполнения задания 3 оформить докладную записку от заместителя директора по персоналу по установленному образцу. В процессе оформления докладной записки рекомендуется использовать стратегии убеждения. Правила Дейла Карнеги в официальном документе не рекомендуется использовать.

Задание 6. Изучить образец заполнения объяснительной записки (прил. ААВ). По результатам выполнения задания 3 оформить объяснительную записку на имя директора организации от главного экономиста, допустившего нарушение трудовой дисциплины. В процессе оформления объяснительной записки рекомендуется использовать стратегии убеждения. Правила Дейла Карнеги в официальном документе не рекомендуется использовать.

Исходные материалы.

Речевая стратегия убеждения – это совокупность запланированных участником коммуникации речевых ходов, направленных на достижение поставленной цели. При этом в каждой конкретной ситуации нужно по обстоятельствам подбирать метод убеждения, заполнив табл. 65.

Таблица 65. Речевые стратегии убеждения

№ п. п.	Стратегия	Сущность	Пример
1	2	3	4
1	Трюизм	Высказывание, с которым согласятся практически все. Такие высказывания не требуют размышления в силу своей очевидности, и попадают напрямую в подсознание, минуя сознательный фильтр	1. Все люди могут меняться
			2.
			3.
2	Причинно-следственная связь	Одна из частей фразы содержит описание процесса, который имеет место или будет иметь место в действительности, другая часть – это описание желаемых для Вас изменений, которые произойдут с собеседником	1. Прежде, чем Вы согласитесь с моим предложением, взгляните на эти схемы
			2.
			3.

Продолжение табл. 65

1	2	3	4
3	Смещение фокуса внимания	Вариация техники причинно-следственная связь. При использовании данного приема одна часть предложения строится как будто уже решенный вопрос, другая часть – задается в форме вопроса и захватывает внимание	1. Почему Вы так много времени уделяете обучению подчиненных? 2. 3.
4	Ограничение выбора	Специально построенными предложениями сужается выбор собеседника и направляется его мысль в нужную сторону. При этом каждая из альтернатив, которые Вы предлагаете, для Вас приемлема	1. Вы можете выполнить это задание самостоятельно, или взять помощников, но я знаю, что Вы выполните его безусловно 2. 3.
5	Допущение	Использование оборотов речи, успокаивающих сознание собеседника, так как те не содержат никаких команд	1. Если бы Вы почувствовали удовольствие от изучения этой техники, Вы бы захотели применить ее на практике? 2. 3.
6	Отрицание	Услышав какое-либо слово, человек подбирает ему эквивалент в своем разуме. Соединив его с отрицанием, мозг вынужден заняться поиском этому эквиваленту понятия, противоположного по значению. На такой процесс уходит значительно больше времени	1. От Вас не требуется полностью полагаться на мои слова 2. 3.
7	Инкорпорация	Включение в диалог непредвиденных обстоятельств, таких как неожиданная реакция партнера или сильные посторонние раздражители	1. Негативные переживания прошлого заставляют нас двигаться дальше, создают основу для роста возможностей 2. 3.
8	Противопоставление	Связывание нужного нам явления с тем, которое уже происходит	1. Чем дольше Вы изучаете проект, тем больше убеждаетесь, что он очень выгодный 2. 3.

1	2	3	4
9	Принцип трех «ДА»	Задаётся подряд три вопроса, на первые два из которых Вы гарантированно получите положительный ответ, тогда и в третий раз с Вами наверняка согласятся	1. – Иван Иванович, для Вас сейчас важно увеличить прибыль Вашей организации? – Конечно, да (кто же тут откажется). – Согласитесь, что расширение ассортимента Вашей организации, может положительно отразиться на выручке и увеличить прибыль организации? – Да! – Давайте оформим кредит на развитие бизнеса, Вы сможете расширить ассортимент и в итоге увеличить вашу прибыль! 2. 3.
10	Обобщение	Применение оборотов с обобщенным значением	1. Всем людям нравится качественная продукция нашей организации 2. 3.

Дейл Карнеги – автор книги «Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей». Данное произведение научной литературы является классикой поведенческой психологии и раскрывает основы эффективного общения. Десять наиболее важных приемов, рекомендованных психологом, для организации эффективного общения представлены в табл. 66 в качестве правил общения.

Таблица 66. Правила общения Дейла Карнеги

№ п. п.	Правило	Сущность	Возможность применения	
			Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5
1	Будьте хорошим слушателем	Многие полагают, что лучший способ убедить человека в чём-либо – сразу начать настойчиво и подробно излагать свою точку зрения и аргументы в её пользу, однако чаще всего подобное поведение лишь препятствует достижению взаимопонимания. Чтобы расположить собеседника к себе, прежде всего, необходимо самому стать внимательным и благодарным слушателем		

1	2	3	4	5
2	Искренний интерес – залог успеха	Проявите интерес к собеседнику, задайте вопросы, на которые он ответит с удовольствием, выслушайте его рассказ о себе и важных для него вещах. Дав ему возможность выговориться, постарайтесь направить беседу в нужное вам русло, но старайтесь оставаться в рамках интересов собеседника		
3	Не увлекайтесь критикой	Когда вы вынуждены указать собеседнику на ошибку, смягчите критику уместным и искренним признанием достоинств оппонента. Не заостряйте внимание на слабых местах его позиции, упомяните о них вскользь		
4	Не давайте разногласиям перерасти в спор	При возникновении разногласий не поддавайтесь желанию сразу же занять оборонительную позицию и воспринимать всё сказанное собеседником «в штыхы», сохраняйте спокойствие. Ознакомившись с различными мнениями, вы поймёте, какие аспекты проблемы были упущены вами из виду, что позволит вам скорректировать и дополнить свою точку зрения		
5	Чтобы побудить человека к действию, заставьте его захотеть этого	Речь идёт не об угрозах или грубой силе – пробудите в собеседнике желание достичь чего-либо и дайте понять, что проще всего осуществить это с помощью определённых действий		
6	Пусть собеседник думает, что идея принадлежит ему	Как правило, люди склонны доверять собственным идеям больше, нежели чужим, поэтому вместо того, чтобы назойливо пытаться донести свою мысль во всей её полноте, ненавязчиво упомяните о ней, чтобы собеседник мог развить её сам. В дальнейшем, считая идею своей, собеседник будет относиться к её воплощению в жизнь с куда большим энтузиазмом, чем если бы её от начала и до конца высказали вы		
7	Попробуйте взглянуть на проблему с точки зрения собеседника	Вам будет проще повлиять на собеседника, если вы искренне попытаетесь понять мотивы, которыми он может руководствоваться		

1	2	3	4	5
8	Вместо того, чтобы отдавать приказы, задавайте вопросы	Постановка вопроса – гораздо более эффективный способ решения проблемы, чем прямой приказ. Вопрос поощряет творческий поиск, позволяет избежать чувства обиды и щадит самолюбие собеседника, ему будет проще заниматься решением задачи, если он сам участвовал в его разработке		
9	Дайте человеку почувствовать свою значимость	Каждому человеку приятно слышать похвалу по результатам своей деятельности и после подобной беседы сотрудник наверняка будет работать над задачей усерднее. Самолюбие и чувство собственной значимости могут служить отличным стимулом в работе		
10	Преподносите свои идеи ярко и наглядно	Чтобы донести свою мысль до собеседника или аудитории, возьмите на вооружение методы, используемые в средствах массовой информации. Незаурядная подача материала наверняка не оставит слушателей равнодушными и привлечёт внимание к вашей идее		

Ситуация для анализа

Установка для роли «Заместитель директора по персоналу». После многолетнего опыта работы Вас наняли в ОАО «XXX», занимающую лидирующее положение среди предприятий агропромышленного сектора в вашей области. До этого такой должности в организации не было, и ее функции выполнял другой специалист. В новой должности Вы работаете только три месяца.

Коллектив организации работает слаженно, однако существует проблема с главным экономистом. Главный специалист справляется со своими должностными обязанностями, однако Вы замечаете, что он не вкладывается на все 100 %. Частично проблема заключается в том, что на своем рабочем месте работник позволяет себе определенные вольности. Вы не понимаете, почему главный экономист позволяет себе подобное поведение, так как в экономическом отделе работает еще 3 специалиста (экономист по сбыту, экономист по закупкам, экономист по заработной плате). По этому поводу Вы несколько раз делали ему замечания в неформальной обстановке, но безрезультатно. Более того, поведение главного специалиста влияет на поведение всего отдела.

Однажды, проходя мимо экономического отдела, Вы заметили, что главный специалист в рабочее время устроил дискотеку. Включил му-

зыку, танцует и предлагает другим специалистам к нему присоединиться. Вскоре к нему присоединяется и его коллега. Вы не хотите увольнять главного специалиста, справляющегося со своими обязанностями, однако понимаете, что его поведение переходит все границы, так как разлагает порядок в коллективе и мешает работе организации в целом. На следующий день Вы решаете поговорить с директором организации по поводу сложившейся ситуации.

Установка для роли «Главный экономист»

Вы 15 лет работаете в организации и добились неплохих результатов (должность главного специалиста). Так, Вы единственный специалист в организации, имеющий высшее экономическое образование, а Ваш длительный непрерывный стаж работы в сельскохозяйственной организации позволяет Вам выполнять работу, которую в организации качественно можете выполнять только Вы.

В связи с тем, что Вы хорошо, своевременно и качественно выполняете свою работу, Вы позволяете себе немного вольностей. К примеру, когда у Вашего коллеги экономиста по закупкам зазвонил телефон, Вы бросили свою работу и начали танцевать. Вскоре к Вам присоединился и коллега. По данной ситуации на следующий день Вас к себе вызывает директор организации по просьбе заместителя директора по персоналу. Вы считаете, что заместитель директора по персоналу 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, но знаете, что на рынке труда Вы будете востребованы.

Ц. Цель занятия: изучить основы делопроизводства, как одного из важнейших факторов обеспечения регламентирования и функционирования систем мотивации и стимулирования.

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

После изучения темы студент должен уметь: решать основные вопросы, связанные с обеспечением регламентирования систем мотивации и стимулирования; оформлять возникающие вопросы в процессе функционирования систем мотивации и стимулирования в соответствии с правилами оформления организационных документов.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы.

Организационные документы – комплекс взаимосвязанных документов, регламентирующих структуру, задачи, функции предприятия, организацию его работы, права, обязанности и ответственность руководства предприятия. Организационно-правовые документы содержат положения обязательные для исполнения и являются правовой основой деятельности предприятия.

К основным регламентам и нормативным актам, носящим *обязательный характер* и регламентирующим деятельность системы мотивации и стимулирования труда можно отнести следующие организационные документы: «Правила внутреннего трудового распорядка», «Штатное расписание», «Трудовой договор», «Коллективный договор», «Положение об оплате труда», «Положение о премировании работников», «Должностная инструкция».

Стоит отметить, что при регламентировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности зачастую недостаточно стандартных средств. В этой связи, помимо обязательных организационных документов, существуют регламенты и нормативные акты, носящие *рекомендательный характер*: Матрица премирования (в виде таблицы); Положение о транспортных льготах для работников; Стратегическая карта; Положение о социальной защите сотрудников; Положение о материальной помощи; Меню льгот по принципу «кафетерия»; Положение о льготах сотрудникам, приверженным ЗОЖ; Положение о присвоении «Лучший работник года»; Положение о нематериальном стимулировании персонала и т. д.

Задание 1. Изучите исходные материалы к теме. Описать 6 зон в рамках концепции «мотивационного ядра» для условной организации (в качестве условной организации может выступать УО БГСХА; предприятие, выбранное в качестве условной организации в предыдущих заданиях). Заполнить табл. 67.

Задание 2. Изучить основные критерии оценки существующей системы мотивации и стимулирования труда в рамках концепции «мотивационного ядра». Провести оценку «мотивационного ядра».

Задание 3. Создать рабочие группы по 5–6 человек. Каждая из групп должна методом мозгового штурма предложить не менее 10 наиболее оригинальных нематериальных стимулов, способствующих совершенствованию описанного ранее мотивационного ядра (задание 1). Побеждает команда, предложившая наиболее оригинальное и применимое решение выявленных проблем (задание 2).

Задание 4. Изучить структуру и содержание «Положения о нематериальном стимулировании» (табл. 68). Регламентировать предложенные формы стимулирования труда путем оформления «Положения о нематериальном стимулировании персонала».

Задание 5. Используя информацию организации, в которой проходили практику, необходимо 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 [16].

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

$$\mathcal{E}_p = \frac{\Pi_2}{\Pi_1},$$

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

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

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

$$\mathcal{E}_p = \frac{P_1}{P_2},$$

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

$$\mathcal{E}_m = \frac{Z_1}{Z_2},$$

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

$$\mathcal{E}_n = \frac{B_1}{B_2},$$

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

V_2 – потери рабочего времени в базисном периоде (до внедрения мероприятий).

Расчет повышения квалификации персонала проводится по формуле

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

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

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

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

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

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

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

где $У_1$ – удельный вес продукции высшей категории качества за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

$У_2$ – удельный вес продукции высшей категории качества за базисный период (до внедрения мероприятий).

Достижение целей организации определяется по формуле

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

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

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

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

$$\mathcal{E}_{ут} = \frac{УТ_2}{УТ_1},$$

где $УТ_1$ – удовлетворенность трудом за отчетный период (после внедрения мотивационных мероприятий);

$УТ_2$ – удовлетворенность трудом за базисный период (до внедрения мероприятий).

Увеличение объема реализации продукции рассчитывается по формуле

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

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.

Исходные материалы.

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.

При формировании и поддержании системы мотивации и стимулирования труда приверженцы концепции «мотивационного ядра» рекомендуют выделить шесть 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.

В прил. ААС показана схема формирования мотивационного ядра персонала.

Стоит отметить, что подход с позиции «мотивационного ядра» к анализу системы мотивации и стимулирования труда позволяет комплексно и наглядно описать существующую систему на текущем этапе развития организации с выявлением применяемых и возможных форм стимулирования труда применительно к конкретным условиям.

Согласно табл. 67 необходимо охарактеризовать формирование мотивационного ядра персонала условной организации.

К основным критериям оценки существующей системы мотивации и стимулирования труда в рамках концепции «мотивационного ядра» на текущем этапе развития организации можно отнести:

- 1) степень охвата кадрового состава мотивационными схемами;
- 2) уровень вознаграждения и его разделение по категориям работников;

- 3) объективность разделения оценочных критериев для работников в зависимости от занимаемого ими в компании уровня;
- 4) достаточность применяемых мер и их ощутимость для работников;
- 5) справедливость действующей системы;
- 6) наличие у работников информации о действующей системе мотивации;
- 7) периодичность премирования, объективность критериев его проведения, достижимость целевых показателей.

Таблица 67. 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						

Для выполнения задания 4 необходимо изучить структуру и содержание «Положения о нематериальном стимулировании» (табл. 68).

Таблица 68. Структура и содержание Положения о нематериальном стимулировании персонала

№ п. п.	Раздел	Содержание	Сущность
1	2	3	
1	Общие положения	1.1. Настоящее Положение описывает принципы и правила распределения нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов, для работников организации «XXX». 1.2. Все работники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные, финансовые и другие результаты	Краткая информация о документе, назначение документа

1	2	3	4
2	Структура системы нематериального стимулирования	<p>2.1. Пакет системы нематериального стимулирования формируется из следующих основных видов нематериальных стимулов:</p> <p>2.1.1. Изменение статуса работника – повышение по службе, ротация или другая желаемая для работника смена должности либо деятельности.</p> <p>2.1.2. Обучение работников – стажировка, участие в семинарах, тренингах, повышение квалификации.</p> <p>2.1.3. Организация корпоративного досуга – выезды на природу и иные мероприятия, конкурсы с участием ближайших родственников, выставки и конкурсы для детей работников</p>	Формы нематериального стимулирования, применяемые в организации
3	Порядок применения основных нематериальных стимулов	<p>3.1. Работников награждают знаками отличия (значком организации «Бета», кубками, грамотами и дипломами) в случае участия и занятия победных мест в корпоративных профессиональных и спортивных соревнованиях или других конкурсах.</p> <p>3.2. Работников награждают ценными подарками к юбилейным датам (45, 50, 55, 60, 65 лет). Стоимость подарков для всех юбиляров одина и определяется в зависимости от размера фонда нематериального поощрения</p>	Условия получения основных форм нематериального стимулирования
4	Порядок применения льгот, не предусмотренных Трудовым кодексом Республики Беларусь	<p>4.1. В основной компенсационный пакет всех категорий работников организации, прошедших испытательный срок, дополнительно к материальному вознаграждению входят следующие льготы, не предусмотренные Трудовым кодексом Республики Беларусь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – услуги корпоративного транспорта от станций метро; – абонемент в спортивный зал; – возможность приобрести продукцию, производимую организацией, со скидками (размер скидки для работников установлен локальными актами организации); – подключение к корпоративной сотовой связи с льготными тарифами. Категории работников, которым предоставляются льготные условия оплаты сотовой связи, устанавливаются локальными документами на основе приказа генерального директора; – добровольное медицинское страхование (ДМС); – бесплатное питание в столовой; – бесплатное пользование автоматами горячих напитков (чай, кофе) 	Условия получения основных форм нематериального стимулирования, не предусмотренные Трудовым кодексом Республики Беларусь. Данный раздел выгодно отличает компанию от ее конкурентов на рынке труда

1	2	3	4
5	Порядок применения дополнительных нематериальных стимулов	<p>5.1. В перечень нематериальных стимулов, которые разработаны для разнообразия системы нематериального стимулирования работников и удовлетворения индивидуальных потребностей, по возможности, всех категорий работников, входят:</p> <ul style="list-style-type: none"> – переходящий кубок первенства за достижения недели; – фотосессия профессионального фотографа в студии; – билеты в кино, театр, на концерт; – редкие профессиональные книги; – корпоративный автомобиль в повседневное пользование; – корпоративный автомобиль с водителем; – путевка в санаторий; – именное рабочее кресло и мебель на заказ; – публикация статьи о сотруднике в корпоративном издании; – купоны на приобретение ценных вещей; – исполнение мечты; – особый день рождения 	<p>Перечень стимулов, применяемый руководителями подразделений дополнительно к основному компенсационному пакету. Позволяет создать вариативность и индивидуальность системы мотивации и стимулирования труда на местах</p>
6	Требования к оформлению и реализации мероприятий	<p>6.1. Меры поощрения не применяются к работникам, совершившим в оцениваемый период хотя бы один дисциплинарный проступок и имеющим в связи с этим дисциплинарное взыскание, поскольку непременным основанием применения мер поощрения является добросовестное исполнение работником своих трудовых обязанностей.</p> <p>6.2. Представление о всех видах поощрения, ходатайство о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет оформляет непосредственный руководитель работника и передает для согласования директору по персоналу. После чего согласованное представление (ходатайство) отдел персонала передает на утверждение генеральному директору.</p> <p>6.3. Представление о применении мер поощрения, которые требуют денежных инвестиций, согласовывается с бухгалтерией организации.</p> <p>6.4. Во время согласования отдел персонала и бухгалтерия вправе потребовать от составителя представления дополнительных документов и объяснений, подтверждающих наличие оснований (мотива) для поощрения работника</p>	<p>Процесс, который необходимо выполнить для обеспечения законности, гласности и справедливости применения форм нематериального стимулирования</p>

1	2	3	4
7	Порядок реализации норм и правил Положения	<p>7.1. Руководители подразделений по согласованию с директором по персоналу планируют ежемесячный пакет нематериальных стимулов подчиненных работников по результатам за месяц и отдают его на согласование в отдел персонала.</p> <p>7.2. Отдел персонала планирует, организует и проводит все мероприятия, предусмотренные настоящим Положением.</p> <p>7.3. В отдельных случаях, предусмотренных бюджетом, отдел персонала может привлекать сторонние организации для оказания услуг по организации корпоративных мероприятий.</p> <p>7.4. План мероприятий и регламентов по их проведению составляется отделом персонала и утверждается директором по персоналу на год после подведения итогов и составления отчетности за прошедший финансовый год</p>	Определение ответственных лиц за функционирования положения

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Используя образец заполнения объяснительной записки (прил. ААВ) и стратегии убеждения (см. табл. 65), необходимо оформить объяснительную записку на имя директора организации от работника по поводу неявки на рабочее место и несвоевременном выполнении работ.

Задание 2. Используя образец заполнения объяснительной записки (прил. ААВ) и стратегии убеждения (см. табл. 65), необходимо оформить объяснительную записку на имя директора организации от работника по поводу возникновения производственного брака.

Задание 3. Используя примеры заполнения должностных инструкций (<http://belpravo.by/node/551>), необходимо оформить должностную инструкцию главного экономиста условного предприятия. В качестве условного предприятия рекомендуется использовать объект, на котором ранее внедрялось Положение о нематериальном стимулировании персонала.

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 работников? 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.

84. Каким образом персонал предприятия влияет на корпоративную культуру?

85. Каким образом корпоративная культура влияет на способность предприятия к адаптации?

86. В чем проявляется сила корпоративной культуры?

87. Каковы цели управления персоналом предприятия?

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 работники 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. Работники, 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 [25, 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) [25, 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>	
<i>1</i>	<i>2</i>
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

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

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

Продолжение табл. С 1

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 выкладываться 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 [28, 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. D2.

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 «х» полученный результат на соответствующей шкале (табл. D3).

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

Тест «Ведущие потребности» [28, 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. E1).

Таблица Е1. 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. Е2).

Таблица Е2. 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 F

Тест для оценки мотивации достижения [28, с. 49–50]

Для выполнения теста для оценки мотивации достижения необходимо отметить галочкой особенности поведения, характерные для Вас (табл. F1).

Таблица F1. 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 G

**Методика «Иерархия потребностей»
модификация И. А. Акиндиновой**

(другое название «Пирамида потребностей», Методика актуальности основных потребностей, «Пасхал 0.008» №004, Тул 0.(1)2.9

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 Н

Диагностика самооценки мотивации одобрения (Тест на искренность ответов Д. Марлоу и Д. Крауна) [24, 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 мотивация 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 непринятии традиционных норм, так и о высокой требовательности к себе.

Приложение I

Рекомендации, вытекающие из теории ожиданий, для повышения мотивации работника [28, с. 55–56]

Таблица 11. 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 соответствующие подготовку и знания в области мотивации и обладать достаточными полномочиями для постановки целей работы и определения поощрений.

Приложение J

Рекомендации, вытекающие из теории подкреплений, для повышения мотивации работника [28, 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 теряет подкрепляющую силу.

Тест «Сила воли» [33, с. 82–83]

Требуется ответить на нижеизложенные 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 горяча 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 L

Мотивы достижения [17, 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. L1).

Таблица L1. 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.

Вышеизложенное 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. Лени, 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 (стендовые) 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.

Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры

Таблица N1. Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры [27, с. 187–189]

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
1	2	3	4	5	6
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации	Формирование ценностных ориентации в семье дополняется нормами коллективного общения. Психофизические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются навыки трудового поведения, осознается личная ответственность за дело, формируется установка на достижение цели	Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1. Создание приятной рабочей обстановки: эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе. 2. Безопасность как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность). 3. Справедливая оценка труда, вознаграждение	1. Анализ апробации своих возможностей. 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия. 3. Окончательный выбор сферы трудовой специализации. 4. Начало формирования позитивной трудовой мотивации

1	2	3	4	5	6
От 25 до 35 лет	Формирование устойчивого и стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования	Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения, четкая ориентация на групповые нормы профессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки	Происходит осознание конкретного временного масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения, информации работников. 2. Личное участие в принятии решений, определение целей работ своего участка. 3. Увеличение материальной заинтересованности. 4. Использование микросреды, коллективных ценностей, приобретение в внутрифирменной культуре. 5. Гибкий график работы. 6. Кружки качества, автономные рабочие группы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жизненный и трудовой опыт становятся однозначной реальностью. 2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства. 3. Произошло вступление в коллективную микросреду, осваивается корпоративная культура
От 35 до 50	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности сотрудника работника	Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Богатый профессиональный опыт, высокий деловой потенциал. Высокие требования к использованию своих способностей и вознаграждению	Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая ориентация на содержание труда, творчество. 2. Участие в управлении, принятии решений, распределении, капитале. 3. Карьера, успех, престиж, признание. 4. Максимальные возможности для повышения квалификации. 5. Разнообразные формы основного и социального стимулирования. 6. «Job» – факторы (содержание, обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Полнота жизни и удовлетворенность работой реально в коллективе. 2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов. 3. Высокая требовательность к себе при объективной самооценке

От 50 до 60 лет и старше	Сохранение рабочего места либо минимизация усилий и выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся физической активностью, смена рода занятий на менее интенсивный. Выделяется группа, сохранившая высокую работоспособность, стремящаяся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование представителей этой группы на руководящих административных должностях наиболее эффективно	Либо минимизация и завершение трудовой деятельности, либо апогей карьеры и занятие должности, избранной в качестве цели карьеры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение и передача опыта молодежи – наставничество. 2. Предоставление работы, не требующей значительных физических усилий (педагогическая, научная, административная, надомная работа). 3. Авторитет, уважение, признание заслуг. 4. Высокая пенсия, досрочный выход на пенсию. 5. Престиж, карьера, достижение цели. 6. Кабинеты психологической помощи, разгрузки. 7. Условия для отдыха и лечения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удержание социального признания. 2. Подготовка к смене деятельности после выхода на пенсию
--------------------------	---	--	---	--	--

Структура мотивации (тест Геринберга) [33, 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 Геринберга

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 продвигаться 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. О1).

Для наглядности результаты теста следует изобразить в виде столбиковой диаграммы.

Таблица О1. 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 Р

Методика диагностики мотивационного профиля личности (методика Ш. Ричи и П. Мартина) [36, с. 130–138]

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 сравнить 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 тесту

Ключ к данному тесту приведен в табл. P1.

Таблица P1. Ключ к тесту «Изучение мотивационного профиля личности (по методике Ш. Ричи и П. Мартинна)»

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	–

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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 траг 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 методик 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. Недосток указаний и информации будет вызывать у них стресс. Такие люди стре-

мятся 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 стремятся оказывать влияние, представляют несомненный интерес для любой организации. При этом ключевой вопрос, который следует рассмотреть, сводится не только к способности человека влиять, но также к тому, во имя чего он стремится проявлять влияние на окружающих. Гуманно ли влияние, направлено ли оно в интересах организации и делегирования полномочий? Или 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. Причем обучение приемлемым методам влияния и приемам реализации власти, включающее практическую тренировку, должно составлять важную часть их мотивации.

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

10. *Потребность быть креативным.* Показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пылкости, любопытства и нетривиального мышления. Хотя идеи, которые вносит такой человек и к которым стремится, не обязательно будут правильными или приемлемыми. При корректном управлении такие люди весьма полезны для любой организации. Но их креативность, как утверждают Ш. Ричи и П. Мартин, должна быть сфокусирована на задачах бизнеса. Если креативность не может быть сконцентрирована, она не может быть использована. Для креативных личностей очень важным является наличие права на ошибку, поскольку в этом отношении они очень уязвимы. Если корпоративная культура организации не отличается толерантностью, если каждое совещание оборачивается обвинениями и насмешками, то креативные сотрудники предпочтут не делиться своими идеями.

11. *Потребность в самосовершенствовании.* Показатель желания независимости и самосовершенствования. Люди, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, оценивают свою работу именно с таких позиций. Персональный рост подталкивает их к самостоятельности, которая в своем крайнем выражении может превращаться в

желание ни от кого не зависеть. Мотивация работников с такими устремлениями требует от руководителя умения соотносить то, к чему они стремятся, с тем, что необходимо организации. Как отмечают Ш. Ричи и П. Мартин, само обсуждение этой проблемы с работником может играть мотивирующую роль, так как покажет ему, что руководитель понимает его потребности и стремится удовлетворить их. С целью мотивации таких работников следует создавать ситуации, которые удовлетворяли бы их актуальную потребность: периодически направлять на курсы, семинары, привлекать к обучению персонала, к выполнению заданий, требующих саморазвития.

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

Например, индивидуальные результаты оценки мотивационного профиля личности приведены в табл. P2

Таблица P2. 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 чётком структурировании работы		26	25	0–69
4	Потребность в социальных контактах		27	25	0–81
5	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения		18	19	0–45
6	Потребность в завоевании признания		35	36	0–88
7	Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их		36	36	2–81
8	Потребности во влиятельности и власти		31	31	0–79
9	Потребность в разнообразии, переменах		34	35	0–78
10	Потребность быть креативным		32	33	5–81
11	Потребность в совершенствовании		35	31	7–84
12	Потребность в интересной, общественно полезной работе		41	43	15–97

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

Тест «Удовлетворенность жизнью» [27, с. 207–211]

Требуется оценить, насколько часто в последнее время для Вас характерны указанные мысли, чувства, состояния. Необходимо использовать для этого пятибалльную шкалу (табл. Q1).

Таблица Q1. Тест «Удовлетворенность жизнью»

Вопросы	Баллы				
	1	2	3	4	5
В последнее время...					
1. Я испытываю чувство внутреннего спокойствия					
2. Мне нравится то, что со мной происходит					
3. Я переживаю из-за того, что зарабатываю не столько, сколько мог бы					
4. Я чувствую физическую слабость					
5. Меня охватывает беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах					
6. Мне бывает обидно, что моя карьера недостаточно успешна					
7. Меня тяготит то, что результаты моей деятельности не соответствуют желаемому					
8. У меня возникает такое ощущение, что делаешь, делаешь, а результатов нет					
9. Я чувствую неуверенность в завтрашнем дне					
10. У меня возникает устойчивое чувство усталости					
11. Я опасуюсь наступления неблагоприятных событий					
12. Меня тяготит отсутствие перспектив в моей жизни					
13. Я бываю доволен собой					
14. Я ощущаю «вкус жизни»					
15. Я испытываю состояние радости оттого, что все складывается так, как хотелось					
16. У меня бывает состояние, когда ничего не хочется, все безразлично					
17. Я чувствую истощение сил					
18. Я испытываю страх за своих близких					
19. Меня тяготит невозможность удовлетворить элементарные жизненные потребности					
20. Я чувствую себя здоровым и бодрым					
21. Я нахожусь в согласии с самим собой					
22. Я испытываю удовлетворение от того, что у меня есть время для себя					
23. Я думаю о том, что моя жизнь могла бы быть счастливее, чем она есть					
24. Я нахожусь в некотором состоянии неопределенности					
25. Я испытываю страх перед будущим					
26. Я боюсь, что с моими близкими может случиться неприятность					
27. Забота о материальном достатке не дает мне покоя					
28. Я испытываю состояние душевного равновесия					

Вопросы	Баллы				
	1	2	3	4	5
В последнее время...					
29. У меня возникает ощущение удовольствия от жизни					
30. Я испытываю незабываемое ощущение свободы, полета					
31. У меня возникают мысли, что я достоин более высокого социального положения чем то, которое я занимаю					
32. Я устаю от череды повседневных проблем					
33. Меня угнетают переживания, связанные с благополучием моих близких					
34. С самого утра ощущается вялость, разбитость					
35. Меня пугает чувство нестабильности окружающего					
36. Я с беспокойством думаю о будущем					
37. Я ощущаю, что жизнь проходит мимо меня					
38. Я чувствую себя «хозяином своей жизни»					
39. Я упиваюсь текущим моментом жизни					
40. У меня бывает ощущение, что все так хорошо, что больше ничего и не надо					
41. Я чувствую внутреннее напряжение					
42. Я думаю о том, что жизнь складывается не так, как хотелось					
43. У меня пропадает желание работать					
44. Я полон энергии					
45. Я ощущаю полноту жизни					
46. Я испытываю чувство осмысленности своего существования					

Ключ к тесту «Удовлетворенность жизнью»

Обработка результатов производится при помощи ключа. По каждому фактору подсчитывается общая сумма набранных баллов. Отдельно вычисляется «общий балл по всему опроснику». Полученные сырые величины переводятся в стандартные при помощи специальных таблиц (табл. Q2–Q3).

**Таблица Q2. Перевод сырых баллов в стандартные
(работающие мужчины от 22 до 45 лет)**

Шкала	Стананы («стандартная девятка» или «девятибалльная шкала»)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фактор 1 – жизненная включенность, баллы	33 и менее	34–38	39–43	44–47	48–54	55–58	59–64	65–71	72 и более
Фактор 2 – разочарованность в жизни, баллы	41 и более	36–40	32–35	28–31	24–28	20–23	17–19	14–16	13 и менее
Фактор 3 – усталость от жизни, баллы	34 и более	31–33	28–30	24–27	21–23	18–20	16–17	13–15	12 и менее
Фактор 4 – беспокойство о будущем, баллы	40 и более	35–39	30–34	27–29	23–26	19–22	16–18	14–15	13 и менее
Общий балл	32 и менее	33–48	49–60	61–73	74–85	86–99	100–109	110–122	123 и более

Фактор 1 (N1) – жизненная включенность. Включает 16 вопросов: 1, 2, 13, 14, 15, 21, 22, 28, 29, 30, 38, 39, 40, 44, 45, 46.

Фактор 2 (N2) – разочарование в жизни. Включает 10 вопросов: 3, 6, 7, 8, 12, 23, 27, 31, 37, 42.

Фактор 3 (N3) – усталость от жизни. Включает 10 вопросов: 4, 10, 16, 17, 20, 24, 32, 34, 41, 43.

Вопрос 20 является «обратным», поэтому для этого вопроса предварительно производится замена тестового балла на обратный (1 на 5; 2 на 4; 4 на 2; 5 на 1).

Фактор 4 (N4) – беспокойство о будущем. Включает 10 вопросов: 5, 9, 11, 18, 19, 25, 26, 33, 35, 36.

Общий балл по всему опроснику вычисляется следующим образом:

$$\text{Общий балл} = 100 + N1 - N2 - N3 - N4$$

Примечание: к поправочному коэффициенту, равному 100 баллам, прибавляется величина, полученная испытуемым по фактору 1, и вычитаются величины, полученные по факторам 2, 3 и 4.

Таблица Q3. Перевод сырых баллов в стандартные (работающие женщины от 22 до 45 лет)

Шкала	Станайны («стандартная девятка» или «девятibaldiная шкала»)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фактор 1 – жизненная включенность, баллы	30 и менее	31–34	35–39	40–44	45–51	52–56	57–60	61–66	67 и более
Фактор 2 – разочарованность в жизни, баллы	43 и более	38–42	35–37	30–34	26–29	22–25	19–21	16–18	15 и менее
Фактор 3 – усталость от жизни, баллы	41 и более	37–40	34–36	29–33	25–28	22–24	19–21	17–18	16 и менее
Фактор 4 – беспокойство о будущем, баллы	47 и более	42–46	36–41	32–35	27–31	23–26	20–22	16–19	15 и менее
Общий балл	10 и менее	11–29	30–42	43–58	59–71	72–86	87–99	100–113	114 и более

Стандарты к тесту «Удовлетворенность жизнью»

Интерпретация и расшифровка теста «Удовлетворенность жизнью»

Поскольку фактор 1 – жизненная включенность – имеет положительную направленность, а три других фактора – отрицательную (отражают разные составляющие неудовлетворенности), то для факторов 2, 3, 4 станайны расположены в обратном порядке: высокий балл соответствует низкой стандартной величине, и наоборот.

Такой способ стандартизации позволяет расположить все четыре фактора на одной оси, когда высокий стандартный балл будет говорить о благополучии:

1–3 станайна трактуются как показатели ниже среднего;

4–6 станайнов – средний уровень;

7–9 станайнов – выше среднего.

Тест «Потребность в достижении цели» [27, с. 211–214]

Тест «Потребность в достижении цели» используется для измерения силы стремлений человека к успеху. Чем выше у него самооценка, тем активнее человек, тем больше он нацелен на достижения. В этом случае потребность в достижении чего-либо превращается в личностное свойство, установку.

Шкала оценки потребности в достижении успеха доказала свою эффективность при подборе кадров, оценке мотивации труда, работе с резервами кадров, сопровождении резерва кадров на выдвижение, диагностике качеств, необходимых руководителю, в психологии спорта и других областях.

Мотивация достижения (успеха, цели) выражается в стремлении к улучшению результатов своих утверждений в достижении своих целей, и оказывает влияние на всю человеческую жизнь.

Данный тест – опросник был разработан Орловым Ю. М. в 1978 г. Методика включает в себя 23 вопроса. Среднее время тестирования – 10–15 мин.

Вам предлагается ряд утверждений. Если Вы согласны с высказыванием, то рядом с его номером напишите «да» или поставьте знак «+», если не согласны – «нет» (знак «-»).

Тест «Потребность в достижении цели»

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

Ключ к тесту «Потребность в достижении цели»

За каждый ответ «да» («+») на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23; ответы «нет» («-») на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20 поставьте себе по одному баллу. Суммируйте все набранные баллы.

Интерпретация и расшифровка теста «Потребность в достижении цели»

Интерпретация теста «Потребность в достижении цели»:

- 0–6 баллов – низкая потребность в достижениях;
- 7–9 баллов – пониженная потребность в достижениях;
- 10–15 баллов – средняя потребность в достижениях;
- 16–18 баллов – повышенная потребность в достижениях;
- 19–23 баллов – высокая потребность в достижениях.

Лица с высоким уровнем потребности в достижениях отличаются следующими чертами:

- настойчивостью в достижении своих целей;
- неудовлетворенностью достигнутым;
- постоянным стремлением сделать дело лучше, чем раньше;
- склонностью сильно увлекаться работой;
- стремлением в любом случае пережить удовольствие успеха;
- неспособностью плохо работать;
- потребностью изобретать новые приемы работы в исполнении самых обычных дел;
- отсутствием духа соперничества, желанием, чтобы и другие вместе с ними пережили успех и достижение результата;
- неудовлетворенностью легким успехом и неожиданной легкостью задачи;
- готовностью принять помощь и помогать другим при решении трудных задач, чтобы совместно испытать радость успеха.

Приложение S

Тест «Упорство в достижении цели» [27, с. 214–215]

Тест «Упорство в достижении цели» поможет Вам ответить на вопросы:

- насколько Вы настойчивы в достижении цели?
 - способны ли отстоять и защитить свою точку зрения?
 - готовы ли Вы проявлять инициативу, чтобы не стоять на месте?
- Необходимо выбрать один из предложенных вариантов ответов.

Тест «Упорство в достижении цели»

1. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?

- а) скорее всего, откажусь, потому что такая ответственность мне не по плечу;
- б) соглашусь после некоторых колебаний;
- в) с энтузиазмом приму предложение.

2. Какая геометрическая фигура Вам симпатичнее?

- а) квадрат;
- б) круг;
- в) треугольник.

3. *Что, на Ваш взгляд, важнее для успешного публичного выступления?*

- а) заранее заготовленный текст для успешного выступления;
- б) продуманный план;
- в) способность к импровизации.

4. *Ваши доходы:*

- а) это регулярные выплаты из одного источника (зарплата, пенсия и т. п.);
- б) складываются из нескольких источников;
- в) нерегулярны, но достаточно высоки (контракты, гонорары).

5. *Какой афоризм Вам больше нравится?*

- а) «когда нет того, что любишь, приходится любить то, что есть»;
- б) «удача – следствие случая, дающего нам возможность высказывать свои таланты»;
- в) «жизнь – это искусство извлекать значительные выгоды из незначительных обстоятельств».

6. *Какой цвет Вам больше нравится?*

- а) серый;
- б) синий;
- в) зеленый.

7. *Ваше отношение к спорту?*

- а) равнодушие;
- б) иногда делаю упражнения для поддержания хорошей спортивной формы, смотрю спортивные передачи по телевизору;
- в) я активный болельщик и люблю участвовать в спортивных играх.

8. *Что бы Вы предпочли, если бы неожиданно получили большое наследство или крупный приз?*

- а) потратить его на исполнение своих желаний;
- б) вложить в надежные активы, гарантирующие доход;
- в) открыть собственное предприятие.

Ключ к тестовому заданию «Упорство в достижении цели»

Каждый ответ «а» оценивается в 1 балл, «б» – в 2 балла, «в» – в 3 балла.

Интерпретация теста

Интерпретация теста «Упорство в достижении цели»:

– *от 8 до 12 баллов.* Вы не вполне удовлетворены достигнутыми успехами и хотели бы добиться в жизни гораздо большего. Вы считаете, что обстоятельства складываются для Вас не слишком благоприятно. Но это происходит потому, что Вы переоцениваете силу обстоятельств и недооцениваете Ваши собственные силы. Вам кажется, что Вы готовы воспользоваться выгодными условиями, когда они возникнут. Но в такой пассивной позиции их можно никогда не дожидаться. Не забывайте, что активный человек находит средства для достижения своих целей, а когда не находит – сам создает их.

– *от 13 до 20 баллов.* Вы активная и целеустремленная натура, умеете реализовать свои способности в складывающихся обстоятельствах. Чтобы добиться большего, задумайтесь, может быть, Ваши способности глубже и шире и Вы могли бы их использовать более продуктивно?

– *от 21 до 24 баллов.* Вы очень напористый и предприимчивый человек, стараетесь извлекать максимум пользы из любой ситуации. Даже потерпев поражение, ищите возможности для реванша. Такая позиция в отношении с окружающими может казаться чрезмерной.

Мотивационные тенденции [17, 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 [17, с. 92–93]

Таблица U1. Тест «Удовлетворенность работой»

Высказывания	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне не удовлетворен
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
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 трудовым затратам	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.

**Стимулирование инициативы
и творческой активности работников [28, 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. V 1).

**Таблица V 1. Тест на определение стимулирования
инициативы и творческой активности**

Способы стимулирования инициативы	Оценка
<i>1</i>	<i>2</i>
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
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

1	2
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.

Приложение W

Принципы повышения мотивации подчиненных [28, 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.

Приложение X

Средства воздействия на мотивацию работников [28, с. 90]

Таблица X1. Основное содержание средств воздействия на мотивацию работников

Средства воздействия	Основное содержание средств воздействия на мотивацию
1	2
Организация работ	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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

1	2
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.

Приложение Y1

Неденежные поощрения [28, 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. Y1).

Таблица Y1. **Возможные неденежные поощрения**

Предоставляемые льготы	Ответ
Обеспечение питания	
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	
Символы статуса	
предоставление служебного автомобиля	
отдельный кабинет	
дополнительная или более современная оргтехника в офисе	
Подарки	
сувениры (значки, кружки, футболки, бейсболки, галстуки и т. п.) с символикой организации	
туристические поездки в период отпуска	
скидки на товары организации	
Организация работы	
предоставление работы, требующей большей ответственности	
ротация кадров	
свободный график работы	
гибкий рабочий график	
участие в принятии решений	
Компенсация расходов работников	
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 Z

Принципы формирования системы трудовых вознаграждений [22, 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 необеспеченных 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 уравнительный 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 (табл. Z1).

Таблица Z1. 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
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. Низкая 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

1	2
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

Схема принятия управленческих решений [27, с. 163–164]



Рис. АА1. Модель принятия управленческих решений

Моральное стимулирование [28, 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. АВ 1).

Таблица АВ1. 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		

Постановка цели [28, 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. АС1).

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

Таблица АС1. **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.

**Рекомендации по поддержанию трудовой дисциплины,
стимулирующие работника к выполнению установленных требований
[28, 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 предупредить 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.

Диагностика групповой мотивации
(тест И. Д. Ладанова) [30, 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. АЕ1). 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 АЕ1. 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

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 [28, 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).

Тест С. В. Соловьева для оценки мотивации личности

[26, 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 удается 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. AG1 и AG2):

Таблица AG1. **Бланк ответов на тест**

Фамилия Имя Отчество	
Занимаемая должность	
Характер работы	
Кандидат на должность	
Опыт работы	
Возраст специалиста	
Образование специалиста	
Дата тестирования	

Таблица AG2. **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. AG3).

Ключ к тесту приведен в табл. AG3.

Таблица AG3. Ключ к тесту

№ вопроса	Условное название мотивов						Название шкал		
	Работа	Профессия	Деньги	Творчество	Коллектив	Власть	Трудоголик	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. AG4 переводится для удобства в проценты.

Таблица AG4. 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

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 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, 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 сохранять 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 орга-

низации. 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) непритворность 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 терпимо они относятся к «урavnительной» 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 прирожденные 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», нежелание работать «своими руками»;
- 4) завышенная самооценка, стремление к диктату, подавление инициативы подчиненных.

Специалисты с ключевым мотивом «Деньги»

Краткое описание. Люди с ключевым мотивом «Деньги» нацелены на любую деятельность 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 основном, материальные формы таких методов как «Поощрение» и «Партнерства». Нематериальные 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 решающей степени зависит от эффективности системы мотивации, имеющейся на предприятии.

Лояльность к своей организации. Работники с ключевым мотивом «Деньги», как правило, имеют низкую лояльность к своему предприятию. В трудовом коллективе таких людей удерживает материальный интерес, как только появляется возможность в другом месте заработать немного больше, они без колебаний расстаются со своим предприятием.

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 мотивирующее воздействие на эту категорию работников.

Отношения с коллективом. Большинство работников с ключевым мотивом «Деньги» по своей натуре ярко выраженные эгоисты и прагматики. По этой причине отношения 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 держать таких людей под жестким контролем, не допускать их близко к хранению и распределению материальных ресурсов, а с другой стороны давать реальную возможность заработать приличную сумму денег. Нельзя специалиста с мотивацией «Деньги» ставить для работы в команду с людьми, у которых мотивация «Работа» или «Коллектив», он будет постоянно злоупотреблять их бескорыстностью и безотказностью в работе. Для эффективного управления специалистами с мотивацией «Деньги» предпочтительнее авторитарный стиль руководства. Высокой ответственностью и дисциплинированностью 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 интересах 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 окруже-

ния 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. АГ5–АГ14.

Таблица АГ5. 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 АГ6. 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 АГ7. 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 АГ8. 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 AG9. 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 AG10. 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 AG11. 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 AG12. 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 AG13. 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 AG14. 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

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

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.

Приложение АН

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 работнике организации Иванове А. Н. (табл. У1).

Таблица АН1. 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 июня 2024 г.

Оценка структуры мотивации работника приведена в табл. АН2.

Также получены следующие характеристики работника:

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 АН2. Оценка структуры мотивации Иванова А. Н.

Критерии оценки	Результат тестирования	Результат оптимальный	Полученное отклонение	Уровень соответствия
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
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. АН3.

Таблица АН3. Оценка эффективности методов мотивации специалиста

Группы методов мотивации	Формы мотивации	Эффективность
Экономические методы	Материальная	Высокая
Социально-экономические методы	Материальная	Средняя
	неденежная	
Административные методы	Материальная	Средняя
	Нематериальная	
Организационные методы	Нематериальная	Высокая
Социально-психологические методы	Материальная	Средняя
	Нематериальная	
Морально-психологические методы	Материальная	Высокая
	Нематериальная	

Сильные и слабые стороны работника в работе приведены в табл. АН4.

Таблица АН4.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 «уравнению», 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 работнике организации Петрове Б. Б. (табл. АН5).

Таблица АН5. Информация о работнике 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 работника приведена в табл. АН6.

Таблица АН6. 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 работника:

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. АН7.

Таблица АН7. Оценка эффективности методов мотивации специалиста

В_ ' & Njñ 9ù)@Njñ *% ùó'ãß |ñ]ñ\$1ñD-G` ÆL D"6B 2 6B

Группы методов мотивации

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 противопоказана 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.

Приложение А1

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. Оценка структуры мотивации Сидорова А. В. приведена в табл. А11.

Таблица А11. **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 трудо-голика	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. Оценка структуры мотивации Ткач В. К. приведена в табл. А12.

**Таблица А12. Оценка структуры мотивации Ткач В. К.
(руководителя подразделения)**

Измеряемые параметры	Результат тестирования	Результат оптимальный	Полученное отклонение	Уровень соответствия
1	2	3	4	5
«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

1	2	3	4	5
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. Изучив материал задания, 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 противоречно и ненадежно, оно чревато непредсказуемыми решениями и поступками на позиции первого руководителя.

Решение задания. Изучив материал задания, 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.

Приложение А1

Развитие организации и особенности оплаты труда [22, с. 133–134]

Таблица А11. Циклы развития организации и особенности оплаты труда

Основ- нов- ные этапы	Цели	Особенности этапа	Особенности систем оплаты
1	2	3	4
Вхождение на рынок (старт)	Не разориться	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

1	2	3	4
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	<p>рекламу.</p> <p>Исключение неприбыльных видов продукции.</p> <p>Увеличение ротации и текучести кадров.</p> <p>Сокращение численности работников.</p> <p>Размывание границ между видами работ и долей</p>	М и

1	2	3
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:

1. 38–51 баллов – такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем и у тех, кому за 80;
2. 52–63 – так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные;
3. 64–75 – этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако эти люди не лишены чувства собственного достоинства;
4. 76–87 – такой почерк у людей, которые отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием;
5. 88–98 – эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, смекалисты и полны инициативы;
6. 99–109 – такие люди обладают быстротой ума и независимостью суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны;
7. 110–121 – такой почерк часто имеют трудно управляемые люди.

Приложение АЛ

Качественный анализ почерка [17, с. 396]

Необходимо оценить характер автора рукописи по приведенным ниже показателям:

1. Частые тире, особенно большой длины и с нажимом, указывают на агрессивность характера.
2. 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, щепетильность 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 АМ

Вопросы теста личности от NERIS TYPE EXPLORER

1. Вам сложно представить себя другим людям.
2. Вы очень часто так погружаетесь в свои мысли, что не замечаете или забываете об окружающих Вас людях.
3. Вы стараетесь, по возможности, сразу же ответить на все электронные письма и не можете выдержать беспорядок в папке “Входящие”.
4. Вам легко оставаться уравновешенным и сконцентрированным даже в напряженной обстановке.
5. Вы, как правило, не начинаете разговор.
6. Вы редко делаете что-то из чистого любопытства.
7. Вам кажется, что Вы в чем-то превосходите других людей.
8. Быть организованным для Вас более важно, чем уметь приспособиться.
9. Вы очень целеустремленный и энергичный человек.
10. Для Вас важнее убедиться в том, что никто не огорчился, чем выиграть спор.
11. Очень часто Вы чувствуете, что вам необходимо оправдываться перед другими людьми.
12. Ваш дом и Ваше рабочее место очень аккуратные.
13. Вы не против того, чтобы быть в центре внимания.
14. Вы считаете себя больше практичным, чем креативным человеком.
15. Люди редко могут огорчить Вас.
16. Ваши планы путешествий, как правило, продуманы до мелочей.
17. Вам зачастую сложно поставить себя на место другого человека.
18. Ваше настроение часто меняется.

19. Во время дискуссии правда должна быть важнее чувств других людей.
20. Вы редко переживаете относительно того, какое влияние могут оказать ваши действия на других людей.
21. Ваш стиль работы можно скорее охарактеризовать как беспорядочные всплески энергии, а не методичная и организованная деятельность.
22. Вы часто завидуете другим.
23. Интересная книга или видео игра зачастую намного лучше для Вас, чем светское мероприятие.
24. Возможность разработать план и следовать ему – самая важная часть любого проекта.
25. Вы редко увлекаетесь фантазиями и идеями.
26. Гуляя на природе Вы часто погружаетесь в свои мысли.
27. Если кто-то быстро не ответил на ваше электронное письмо, Вы начинаете переживать, не сказали ли Вы что-то неправильно.
28. Как родитель, Вы больше хотели бы видеть своего ребенка добрым, чем умным.
29. Вы не позволяете другим людям оказывать на Ваши действия какое-либо влияние.
30. Ваши мысли, как правило, сосредоточены на реальном мире и его событиям.
31. Для Вас не занимает много времени влиться в коллектив на новом рабочем месте.
32. Вы больше естественный импровизатор, чем осторожный планировщик.
33. Ваши эмоции контролируют вас больше, чем Вы их.
34. Вам нравится ходить на светские мероприятия, которые связаны со сменой нарядов и ролевыми играми.
35. Вы часто тратите свое время на изучение нереальных или непрактичных, но при этом очень интригующих идей.
36. Вы скорее будете импровизировать, чем тратить время на разработку детального плана.
37. Вы относительно сдержанный и спокойный человек.
38. Если бы у Вас был свой бизнес, вам бы было очень сложно уволить преданного, но неэффективного сотрудника.
39. Вы часто размышляете относительно смысла человеческого существования.
40. Когда речь идет о принятии важных решений для Вас логика, как правило, важнее чувств.
41. Сохранение возможности выбора для Вас важнее, чем наличие четкого списка дел.
42. Если Ваш друг чем-то огорчен, вы, скорее всего, эмоционально поддержите его, а не посоветуете, как решить проблему.
43. Зачастую Вы чувствуете себя в безопасности.
44. Вам не сложно устанавливать личный график и придерживаться его.
45. Быть правым более важно, чем уметь сотрудничать с людьми, когда речь идет о командной работе.
46. Вы думаете, что мнение любого человека необходимо уважать, независимо от того, подтверждено ли оно фактами или нет.
47. Вы чувствуете себя более энергичным после времени, проведенного в группе людей.
48. Вы часто теряете свои вещи.
49. Вы считаете себя абсолютно эмоционально зрелым человеком.
50. Ваш ум всегда переполнен неизведанными идеями и планами.
51. Вы не назвали бы себя мечтателем.

52. Вам, как правило, сложно расслабиться, когда Вы выступаете перед публикой.
 53. По большому счету Вы больше доверяете своему опыту, чем воображению.
 54. Вы очень переживаете относительно того, что думают о Вас другие люди.
 55. Если в комнате много людей, Вы держитесь ближе к стене, избегая центра.
 56. У вас есть привычка откладывать все на потом, до тех пор, пока уже не хватает времени все сделать.
 57. Вы очень переживаете в стрессовых ситуациях.
 58. Вы думаете, что нравиться другим людям лучше, чем быть влиятельным человеком.
 59. Вас всегда интересовали нетрадиционные и многозначные вещи, например, в книгах, искусстве или кинематографе.
 60. Вы часто берете инициативу в свои руки в ситуациях социального взаимодействия.

Приложение AN

Тест на определение типа темперамента

Тест

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, МСХΦ. Ее владельца, в первую очередь, характеризуют меланхолические черты, поэтому его условно можно назвать меланхоликом. Слабее выражены черты холерика, сангвника и флегматика.

Для более точного определения темперамента выполните следующий тест [40, 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 теряетесь.
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 интересовать, быстро остываете;
в) строго придерживаетесь системы в работе и распорядка дня;
г) приспособливаетесь 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 включаетесь в работу;
г) очень обидчивы.
9. а) у Вас быстрая, страстная речь;
б) в новую работу включаетесь 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) равные 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-м типам темперамента:

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

Тест на определение «Оптимист» или «Пессимист»
[40, 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:
- никогда;
 - иногда;
 - завидуете, но задаетесь вопросом о проблемах, с которыми они, возможно, сталкиваются;
 - 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:
- личный успех зависит от удачи;
 - успех скорее определяется вашими связями, а не знаниями;
 - способность к достижению успеха заложена в каждом человеке;
 - скорого успеха не бывает?
10. Если бы Вам предоставили возможность выбора, где и когда Вы предпочли бы жить:
- в прошлом;
 - в настоящем;
 - в будущем;
 - на другой планете?

Ключ к тесту

Необходимо подсчитать сумму баллов, используя табл. АО1.

Таблица АО1. Ключ к тесту «оптимист» или «пессимист»

Ответы на вопрос	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.

Тест «Сильный ли у вас характер?» [40, 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 забраквана, 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 приходиться 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. АР1.

Таблица АР1. 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.

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

Методика, предложенная Гансом Юргеном Айзенка, 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 к тесту

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. Характеризует 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 характеризуется 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. AQ1).



Рис. AQ1. 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 возбудимостью, 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 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.

Вопросы для совершенствования личности [17, 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?

Тест на определение коммуникабельности [40, 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 незнакомый человек 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 отвергает 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 лобознательны, 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 выходы 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 вспыльчив, 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 АТ

Тест на определение возможности быть руководителем [40, 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.

Приложение АУ

Тест «Привлекательность группы» [33, 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:
- лучше, чем в большинстве групп;
 - примерно такие, как в большинстве групп;
 - хуже, чем в большинстве групп;
 - не знаю, затрудняюсь ответить.
- 3.2. В ответственных условиях:
- лучше, чем в большинстве групп;
 - примерно такие, как в большинстве групп;
 - хуже, чем в большинстве групп;
 - не знаю, затрудняюсь ответить.
- 3.3. Вне работы, на отдыхе:
- лучше, чем в большинстве групп;
 - примерно такие, как в большинстве групп;
 - хуже, чем в большинстве групп;
 - не знаю, затрудняюсь ответить.
4. Каковы взаимоотношения сотрудников (студентов) с руководителем (со старостой студенческой группы):
- лучше, чем в большинстве групп;
 - примерно такие, как в большинстве групп;
 - хуже, чем в большинстве групп;
 - не знаю, затрудняюсь ответить.
5. Каково отношение к делу в коллективе (в студенческой группе):
- лучше, чем в большинстве групп;
 - примерно такие, как в большинстве групп;
 - хуже, чем в большинстве групп;
 - не знаю, затрудняюсь ответить.

Ключ к тесту «Привлекательность группы»

Выполняя тест, необходимо заполнить табл. АУ1.

Таблица АУ1. 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.

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

Отвечая на вопросы анкеты (табл. АV1), 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 АV1. Анкета

№ п. п.	Вопросы анкеты	Баллы				
		3	4	5	6	7
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

1	2	3	4	5	6	7
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
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

Продолжение табл. А VI

1	2	3	4	5	6	7
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) определенно плохое	а	б	в	г	д

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 прорабатываемая 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

1	2	3	4	5	6	7
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
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 точки 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

Продолжение табл. А VI

1	2	3	4	5	6	7
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
07.10	В каком виде используется похвала: а) лично; б) на собрании; в) в письменном виде; г) только в присутствии руководящего состава; д) _____ (другое)	а	б	в	г	д
07.11	В каком виде используется критика: а) лично; б) на собрании; в) в письменном виде; г) только в присутствии руководящего состава; д) _____ (другое)	а	б	в	г	д
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

Продолжение табл. А VI

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
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
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

Продолжение табл. А VI

1	2	3	4	5	6	7
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
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
12.08	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

Продолжение табл. А VI

1	2	3	4	5	6	7
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
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

1	2	3
<i>О себе</i>		
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
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) среднетехническое в) среднеспециальное 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 АW1. 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
	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
4	Недооценка деятельности работника руководителем	Смена места работы Объяснение руководителю, что признание заслуг сотрудников благоприятно влияет на результат работы	Улучшения результатов работы

1	2	3	4
5	Задание одного руководителя противоречит 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	Зарботная 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	Зарботная 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

Занятость [17, 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».

Тест «Делегирование полномочий» [33, 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.

Приложение AZ

Мотивационный потенциал работы [28, 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. AZ1).

Таблица AZ1. 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
Мало самостоятелен. 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 удастся, 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. AZ1). 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	Разнообра- зие	Целостность	Значимость	Самостоя- тельность	Обратная связь

Рис. AZ1. 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.

Мотивационное ядро персонала [35, с. 172–173]

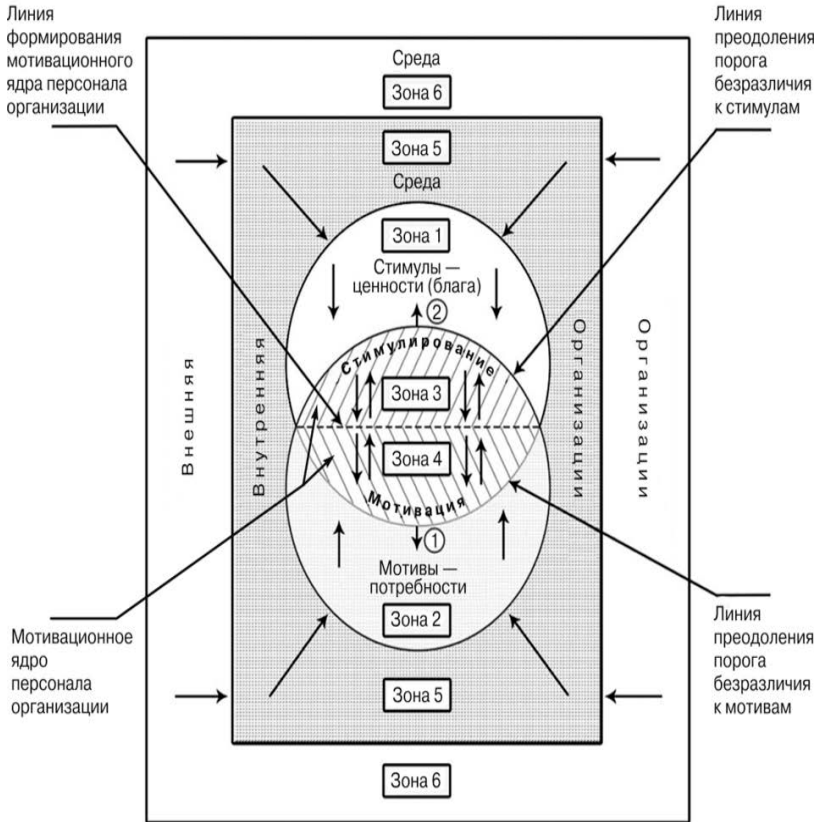


Рис. ААС1. Схема формирование мотивационного ядра персонала

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. 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. Баговрина, 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]. – М.: 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. 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: учебник для студентов вузов / А. Я. Кибанов; гос. ун-т упр. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 447 с.
14. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова, Е. В. Мюллер. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
15. Кравченко В. И. Графология: характер по почерку: учеб.-метод. пособие. – Санкт-Петербург, 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bnti.ru/showart.asp?aid=973&lvl=01.02.06>. – Дата доступа: 08.12.2022.
16. Ладанов, И. Д. Мотивационный климат организации / И. Д. Ладанов // Управление персоналом. – 1998. – № 9. – С. 49–53.
17. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки / И. Д. Ладанов. – М.: Изд-во «Корпоративные стратегии», 2004. – 496 с.
18. Карманова, А. А. Методика «Цель – средство – результат» (ЦСР) [Электронный ресурс] / А. А. Карманова // Психологический практикум. – Режим доступа: <https://psyllist.net/praktikum/00256.htm>. – Дата доступа: 08.05.2024.
19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян [и др.]. – М.: Альфа-М; НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
20. Морозов, А. Деловая психология / А. Морозов. – Изд-во «Союз», 2000. – 576 с.
21. 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.

22. Озерникова, Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.
23. Поварич, И. П. Стимулирование труда: системный подход / И. П. Поварич, Б. Г. Прошкин. – Новосибирск: Наука, 1990. – 196 с.
24. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: учеб. для студентов вузов / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 285 с.
25. Родионова, Е. А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учеб. пособие / Е. А. Родионова. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2009. – 150 с.
26. 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.
27. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.
28. 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.
29. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во «ЭКМОС», 2000. – 352 с.
30. 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.
31. Хаджалова, Х. М. Управление человеческими ресурсами: практикум / Х. М. Хаджалова. – Махачкала: Изд-во «ДГИНХ», 2017. – 107 с.
32. Чекмарев, О. П. Мотивация и стимулирование труда : учеб.-метод. пособие / О. П. Чекмарев. – СПб.: СПбГАУ, 2013. – 343 с.
33. Шапиро, С. А. Мотивация : учеб. пособие / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 150 с.
34. Шапиро, С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации: монография / С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 305 с.
35. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент: лекции / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 248 с.
36. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент: практикум / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2020. – 252 с.
37. Шафранский, И. Н. Управление строительным производством. Практикум : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки: БГСХА, 2023. – 272 с.
38. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 425 с.
39. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
40. 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. Понятийный аппарат управления системой мотивации и стимулирования.....	4
Задания для самостоятельной работы.....	11
Тема 2. Содержательные теории мотивации как основа для формирования системы мотивации и стимулирования.....	11
Задания для самостоятельной работы.....	21
Тема 3. Процессуальные теории мотивации как основа для формирования системы мотивации и стимулирования.....	29
Задания для самостоятельной работы.....	39
Тема 4. Системный подход к мотивации и стимулированию труда. Понятие системы.....	41
Задания для самостоятельной работы.....	43
Тема 5. Процесс создания внешней мотивации, лежащий в основе функционирования системы мотивации и стимулирования.....	44
Задания для самостоятельной работы.....	47
Тема 6. Процесс создания внутренней мотивации, лежащий в основе функционирования системы мотивации и стимулирования.....	47
Задания для самостоятельной работы.....	56
Тема 7. Инструменты создания системы мотивации и стимулирования. Понятие стимулирования труда. Классификация стимулов.....	59
Задания для самостоятельной работы.....	62
Тема 8. Инструменты создания системы мотивации и стимулирования. Формы стимулирования труда.....	63
Задания для самостоятельной работы.....	71
Тема 9. Факторы системы мотивации и стимулирования. Физиологический аспект.....	72
Задания для самостоятельной работы.....	82
Тема 10. Факторы системы мотивации и стимулирования. Психологический аспект.....	83
Задания для самостоятельной работы.....	92
Тема 11. Факторы системы мотивации и стимулирования. Социальный аспект.....	102
Задания для самостоятельной работы.....	113
Тема 12. Роль коммуникации в системе мотивации и стимулирования.....	114
Задания для самостоятельной работы.....	125
Тема 13. Кадровый менеджмент как составная часть системы мотивации и стимулирования.....	127
Задания для самостоятельной работы.....	138
Тема 14. Корпоративная культура как составная часть системы мотивации и стимулирования.....	139
Задания для самостоятельной работы.....	149
Тема 15. Современные системы мотивации и стимулирования, основанные на игровом подходе.....	152
Задания для самостоятельной работы.....	160
Тема 16. Системы мотивации и стимулирования в условиях изменений. Адаптация мотивационной политики к новым реалиям.....	162
Задания для самостоятельной работы.....	171
Тема 17. Документирование систем мотивации и стимулирования.....	173
Задания для самостоятельной работы.....	189
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ.....	189
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	194
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	328

Учебное издание

Шафранский Иван Николаевич

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

ПРАКТИКУМ

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. П. Савиц*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 10.10.2024. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 19,30. Уч.-изд. л. 16,67.
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.