Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретический анализ литературы по проблеме исследования

1.1 Мотивация персонала: особенности, структура, управление

1.2 Мотивация к труду и профессиональная мотивация

1.3 Методы и способы деятельности менеджмента для повышения мотивации сотрудников

Выводы по первой главе

Глава 2 Логика эмпирического исследования

2.1 Организация, этапы, исследования, характеристика выборки

2.2 Методы и методики исследования

Глава 3. Исследование профессиональной мотивации у сотрудников

3.1 Исследование профессиональной мотивации

3.2 Рекомендации по повышению совершенствования профессиональной мотивации

Выводы по третьей главе

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

## Введение

Характер мотивации (мотивы и цели, направленность, широта и интенсивность) обуславливается особенностями этапов профессионально становления субъекта - профессионального самоопределения, профессиональной подготовки, профессиональной деятельности, переподготовки.

Как известно, главным побудительным мотивом трудовой деятельности является стремление к удовлетворению потребностей, необходимых для жизнедеятельности человека, как биологического, так и социального существа. Особое место в формировании социальных мотивационных установок занимают организации, объединяющие людей для целей трудовой деятельности и подчиняющие эту деятельность достижению определенных конечных результатов.

Проблема совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала в организации разрабатывается в экономической науке давно. В ставших уже классическими работах М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Г. Десслера, И. Ансоффа, У. Брэддика, Д. Грейсона-мл., К. О'Делла роль мотивации и стимулирования наемных работников рассматривается, как правило, для стабильных условий экономики и сложившихся условий жизнедеятельности людей.

В исследованиях российских ученых вопросы влияния мотивационных систем на эффективность управления персоналом получили дальнейшее развитие с учетом особенностей социально-трудовых отношений нашей страны.

Различным аспектам этой проблемы посвящены работы Волгина Н.А., Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Кокорева И.А., Кулапова М.Н., Маусова Н.К., Одегова Ю.Г., Половинко B.C., Пушкарева Н.Ф., Руденко Г.Г., Русинова Ф.М., Соломанидиной Т.О., Травина В.В., Федченко А.А. и ряда других специалистов.

Однако комплексный: анализ результатов исследований российских и зарубежных ученых в совокупности с изучением деятельности служб управления персоналом на предприятиях, указывает на постоянное возникновение новых проблем в области именно профессиональной мотивации.

К проблемам такого рода следует отнести: планирование кадровой политики и ее основных направлений; обоснование важнейших функций системы управления персоналом; определение требований системы управления персоналом к кадровой политике; формирование мотивационных программ; создание системы стимулирования на предприятии. Решение подобных вопросов для организаций становится одним из важных факторов укрепления их конкурентоспособности на современном этапе экономического развития страны.

Эволюция применения различных методов мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов – нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника.

Актуальность проблем совершенствования мотивации, не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Цель исследования: выявить особенности профессиональных мотивов у сотрудников и предложить методы совершенствования мотивации

Объект исследования: мотивационная сфера сотрудников

Предмет исследования: структура профессиональной мотивации сотрудников

Гипотеза исследования: Для эффективного формирования профессиональной мотивации, у сотрудников, нужно учитывать следующее, профессиональная мотивация сотрудников, характеризуется следующими особенностями:

1. обусловлена личными и групповыми потребностями
2. ориентирована на межличностную коммуникацию
3. характеризуется стремлением к власти
4. достижением успеха или неуспеха и избегания и не избегания неудач

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретическую литературу по проблеме развития мотивации труда
2. Определить мотивацию, как одного из важнейших мотивации в труде
3. Исследовать особенности профессиональных мотивов у сотрудников
4. Сформулировать выводы и практические рекомендации

Теоретико-методологическая основой исследования являются положения общенаучной методологии, психологические принципы единства деятельности, сознания и личности (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн). Основу работы составили общепсихологические исследования мотивационных процессов (А. Бандура, Л.С. Выготский, Дж. Келли, У. Мишел, И.П. Павлов, Дж. Роттер, Б. Скиннер, Э.Торндайк, Дж. Уотсон, Л.Фестингер, Ф.Хайдер, X. Хекхаузен и др.), отечественные и зарубежные исследования в области мотивации трудовой деятельности (К. Альдерфер, Д. Барбуто, Г.П. Гагаринская, В.Н. Герчиков, Э.Деси, Ю.Д. Красовский, К. Левин, Э. Локе, Д. Мак-Грегор, Д. МакКлеланд, А.Маслоу, Ф. Херцберг и др.), организационной культуры (В.Н. Воронин, Р. Моран, Т. Парсонс, Т.Питерс, В. Сате, Р. Уотерман, Ф. Харрис и др.),

Научная новизна исследования состоит в следующем:

Проанализированы основные теоретические и методологические подходы к изучению социальной мотивации

Теоретическая значимость. Выявлены особенности структуры социальной мотивации персонала

Практическая значимость. Полученные в результате исследования положения направлены на совершенствование и решение практических задач, возникающих в работе малого предприятия. Содержащиеся в исследовании выводы, обобщения и предложения могут быть использованы в организациях

Методы исследования: анализ литературы, наблюдение, беседа. Эмпирические методы.

База исследования: Испытуемые – сотрудники ОАО «Объединенная энергетическая компания» (ОАО «ОЭК»), в количестве 40 человек. 17 женщин, 23 –мужчины. В возрасте от 19 до 46 лет.

## Глава 1. Теоретический анализ литературы по проблеме исследования

# 

# 1.1 Мотивация персонала: особенности, структура, управление

стимулирование мотивация персонал сотрудник

Под мотивацией традиционно понимаются побуждения, вызывающие активность и определяющие ее направленность. Мотивация, обуславливая поведение и деятельность, оказывает влияние на профессиональное самоопределение, на удовлетворенность человека своим трудом.

Профессиональная мотивация - это действие конкретных побуждений, которые обусловливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

Основополагающими для изучения профессиональной мотивации спасателей являются теории мотивации, разработанные в направлениях когнитивной, психоаналитической и диспозиционной психологии.[15]

Диспозиционные теории мотивации исходят из важности самой работы и связанных с ней трудностей, которые приходится преодолевать человеку, возможностях его профессионального роста и выполнения им профессиональных обязанностей. Р. Кеттелл построил «динамическую решетку устремлений». Он выделил мотивационные диспозиции -«эрги», в которых видел биологически обусловленные влечения, и «энграммы», природа которых объясняется не биологической структурой, а историей жизни субъекта. В рамках диспозиционного направления сегодня существует пять моделей: теория потребности в достижениях, теория иерархии потребностей, теория ERG, двухфакторная теория мотивации и теория характеристик работы.

Когнитивные теории мотивации не связаны непосредственно с работой как таковой, они скорее исходят из когнитивных процессов, лежащих в основе принимаемых человеком решений о характере и месте работы. У. Джемс в конце прошлого века выделял несколько типов принятия решения (формирования намерения, стремления к действию) как сознательного преднамеренного мотивационного акта. Объекты мысли, задерживающие окончательное действие или благоприятствующие ему, он называет основаниями, или мотивами, данного решения. С разработкой мотивационных концепций Дж. Роттера, Г. Келли, Дж. Аткинсона, Д. Макклелланда появляются и новые мотивационные понятий: социальные потребности, жизненные цели, когнитивные факторы, когнитивный диссонанс, ценности, ожидание успеха, боязнь неудачи, уровень притязаний, являющиеся центральными в области мотивации профессионального становления и развития.

Психоаналитические теории мотивации придавали большое значение в организации поведения человека бессознательному ядру его психической жизни, образуемому мощными влечениями, интериоризированными в ходе социализации индивида общественными нормами и ценностями. В этом же направлении разрабатывал свою теорию и У. Макдауголл, который считал, что у человека имеется восемнадцать инстинктов. [22]

Среди отечественных психологов начала XX века, поднимавших вопросы о мотивации поведения человека, следует отметить А. Ф. Лазурского, рассматривавшего вопросы борьбы мотивов и принятия решений и устойчивости намерений. Позднее появилось множество точек зрения, пытающихся объяснить природу потребностей, которые составляют основу мотивов человека: потребность как нужда (Д. Н. Узнадзе, 1966, 1969); потребность как предмет удовлетворения нужды (В. Г. Лежнев, 1939); потребность как отсутствие блага, как ценность (B.C. Магун, 1983;); потребность как необходимость (Б.Ф. Ломов, 1984; Б.И. До-донов, 1978, 1984; Д.А. Леонтьев, 1992); потребность как состояние напряжения (И.А. Джидарьян, В.Н. Мясищев, П.А. Рудик и др.); потребность «как исходное противоречие между реальным и необходимым, должным и сущным» (Б. Ф. Поршнев) и т. д. Несмотря на разнообразие мнений, авторы сходятся в том, что потребности являются источником активности индивида. Они лежат в основе направленности личности и побуждения ее поступков, стимулируют поведение, благодаря ним осуществляется регулирование поведения.

Трудовая среда (организация) призвана позволить человеку удовлетворить свои потребности путем эффективной работы по достижению целей организации. Эту задачу можно решить, лишь создав устойчивые мотивы трудовой деятельности человека. В психологии получил широкое распространение классический закон Йеркса-Додсона, в котором была установлена прямая зависимость эффективности деятельности от силы мотивации (чем выше сила мотивации, тем выше результативность деятельности). В этом плане в рамках психологии труда были проведены многочисленные исследования связи работоспособности человека и его трудовой мотивации. В них было показано, что при высокой трудовой мотивации период максимальной работоспособности длится дольше за счет появления периода устойчивой компенсации и уровень работоспособности в этот период выше. Но, следует отметить, что в трудовой деятельности, существует оптимальный уровень повышения мотивации для сохранения эффективности деятельности. Если, достигнув этого уровня, мотивация продолжает увеличиваться, то может наблюдаться снижение эффективности деятельности. [16]

Одним из основных положений психологии труда является представление о профессиональной специфике мотивации к различным видам трудовой деятельности. В.А. Ядовым и В.И. Ковалевым было установлено, что она определяется особенностями содержания трудовых задач и условий их реализации, что предъявляет различные требования к виду, структуре, степени выраженности и содержательно-целевым характеристикам мотивов профессиональной деятельности.

Важно разграничивать понятия «общетрудовая мотивация», обуславливающую общую диспозицию личности и ее отношение к трудовой деятельности, и «профессиональная мотивация», которая определяет направленность на конкретную профессиональную деятельность. Процесс профессионализации предполагает формирование профессиональной мотивации на основе общетрудовой, трансформацию общих мотивов в конкретно-специфичные цели под влиянием характерного содержания и условий деятельности.

На основании представления о векторе «мотив-цель» для раскрытия профессиональной специфики мотивации в условиях конкретной деятельности предпринята попытка спроецировать его на профессиональную деятельность путем изучения не только структуры целей для раскрытия содержания мотивов, но также условий и способов их реализации. Следовательно, мотивация рассматривается как многомерная по содержанию подсистема личности, единство соподчиненных компонентов. [32]

# 1.2 Мотивация к труду и профессиональная мотивация

Существуют различные концепции мотивации трудовой деятельности. В.Врум и Э.Диси выделяют "патерналистскую" концепцию. Согласно ей, чем больше удовлетворены люди своей работой, тем больше они будут побуждаться к ее выполнению, и чем больше награждать их, тем лучше они будут работать, причем вознаграждение не зависит от продуктивности деятельности работника. Д.Макгрегор выделяет "теорию Х" и "теорию У". Первая базируется на системе "научного управления" Ф. Тейлора, где используется индивидуальная сдельная система зарплаты и постоянный контроль за деятельностью работников. Эта теория абсолютно неприменима к сотрудникам инновационных организаций, т. к. используя эту теорию трудно удовлетворить их "эгоистические" (по Маслоу) потребности в самоуважении и самореализации, которые здесь занимают немалую роль. Достаточную часть этих потребностей можно удовлетворить путем проведения ряда организационных мероприятий, например, открытости и гласности принятия решений. Но согласно теории А. Маслоу, удовлетворение высших запросов не позволит достичь цели, пока не удовлетворены потребности низших уровней, которые в основном имеют материальную основу. Материальное вознаграждение должно покрывать социальные, физиологические потребности и потребности в безопасности.

А что вообще побуждает человека заниматься трудом? Первая причина - побуждения общественного характера, вторая - получение определенных материальных благ для себя и своей семьи, третья - удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении и самореализации.

Мотивация к труду сотрудников организации неразрывно связана с развитием организационного климата организации. Согласно теории управления, выделяется четыре типа организационного климата:

1. Пассивно-личностный — ничего не менять и не "высовываться";
2. Активно-личностный — забота о развитии и самореализации личности с высокой требовательнстью;
3. Пассивно-безличностный — наоборот;
4. Активно-безличностный — деятельность работника регламентирована, а проявление индивидуальности не пресекается и не поощряется.

Очень важно создать условия, при которых человек ощущает значимость своего труда, испытывает чувство причастности к определенному коллективу, доволен и общителен с коллегами. Хорошо всегда четко определять "полезность" профессиональных качеств сотрудника для компании и показатели, определяющие профессиональные успехи, которые достигнуты в личных интересах самого сотрудника. Эти показатели, не оказывая прямого влияния на материальное обеспечение сотрудника, могут учитываться в кадровой работе.

Если выявить индивидуальные мотивы сотрудников и адаптации механизма их удовлетворения, при прочих равных условиях, то достигается наибольшая производительность труда. Но потребности человека постоянно меняются, и потому, процесс улучшения мотивации бесконечен.

Каждый индивид сочетает в себе характерные черты обоих мотивационных классов в той или иной пропорции. При этом выделены пять «чистых» мотивационных типов: люмпенизированный (избегательный класс), инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский (достижительный класс).

для люмпенизированного типа характерно отсутствие предпочтений к выполняемой работе, низкая квалификация, активность и ответственность, стремление к минимизации трудовых усилий.

Инструментальный тип интересует цена труда, а не его содержание, самостоятельность, выражаемая в отказе от «подачек» со стороны руководства.

Профессиональный тип интересует содержание работы, для него важны свобода и возможность самовыражения.

Патриотический тип означает работу во имя идеи, здесь на первый план выходит общественное признание участия в успехе.

Хозяйский тип характеризуется добровольным принятием ответственности, обостренным стремлением к свободе, неприемлемостью мелочной опеки и контроля.

Оценку персонала с точки зрения принадлежности к определенному мотивационному типу рекомендуется осуществлять посредством анкетирования.

Мотивирование предполагает, что индивид реагирует на внешние стимулы в соответствии со своим мотивационным профилем. При этом реакция может быть положительная, нейтральная или отрицательная, что позволяет установить связь между «чистыми» мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования.

В многочисленных исследованиях делается попытка установить приоритеты отдельных факторов мотивирования. Так, например, американский социолог Стивен Рейс считает, что жизненными желаниями человека руководят 16 мотивов, которые ранжируются в следующем порядке: 1) власть; 2) независимость; 3) любознательность; 4) одобрение; 5) порядок; 6) экономия; 7) честь; 8) идеализм; 9) общение; 10) семья; 11) положение в обществе; 12) месть; 13) любовные отношения; 14) еда; 15) физические упражнения; 16) спокойствие.

Статистические данные (табл. 1) свидетельствуют, что наиболее значимыми в мотивировании являются следующие факторы: результат работы, признание, процесс работы, ответственность и продвижение по службе, в сравнении с которыми уровень заработной платы существенно менее значим.

Таблица 1

Факторы мотивирования и их значимость для человека

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер по порядку | Наименование фактора мотивирования | Удельный вес фактора, в процентах |
| I. | Результат работы | 23,4 |
| 2. | Признание | 17,4 |
| 3. | Процесс работы | 12,5 |
| 4. | Ответственность | 12,0 |
| 5. | Продвижение по службе | 7,1 |
| 6. | Профессиональный рост | 4,3 |
| 7. | Уровень заработной платы | 4,3 |
| 8. | Отношения с руководством | 3,8 |
| 9. | Отношения с коллегами | 2,7 |
| 10. | Отношения с подчиненными | 2,7 |
| 11. | Политика организации | 2,2 |
| 12. | Качество контроля со стороны руководства | 2,2 |
| 13. | Уровень деловых отношений | 1,6 |
| 14. | Статус | 1,6 |
| 15. | Личная жизнь | 1,1 |
| 16. | Безопасность | 1,1 |

Менеджмент организации при создании системы мотивирования обычно исходит из принципа: «Мы сами знаем, что хотят работники». В результате работник получает далеко не то, что находится в сфере его мотивационных интересов, а иногда полученное поощрение вызывает даже психологическое отторжение. Методология поощрения должна быть честной, искренней и открытой в своих принципах для всего персонала, а реализация поощрения осуществляться вскоре после каждого факта одобрения поведения индивида. Следуя рекомендациям Американской ассоциации специалистов в области оплаты труда, все поощрения можно сгруппировать по следующим признакам:

– широко распространенные,

– хорошо видимые со стороны окружения;

– выражающие поддержку руководителем своих сотрудников;

– нетипичные виды поощрения.

Такой список поощрений должен отражать особенности организации и её персонала, но строится он на основе пожеланий самих работников. [17]

# 1.3 Методы и способы деятельности менеджмента для повышения мотивации сотрудников

Мотивация профессиональной деятельности, подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы, потребности.

Таким образом, мотивация – учет потребностей работника в процессе реализации целей компании.

Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становилось столь же необходимым и выгодным другому.

В разработке системы мотивации встречается такое понятие как вознаграждение.

Вознаграждение – все то, что представляет для работника ценность или может оказаться ему ценным.

Вознаграждение бывает внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение работника – это психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы, радости созидательного творческого труда, осознанием значимости своей деятельности.

Внутреннее удовлетворение как результат такого вознаграждения может наступить в результате:

- признания заслуг работника и одобрения его деятельности в коллективе;

- осознания своей сопричастности важному делу;

- достижения грандиозной цели;

- принесения пользы обществу и т.п.

Внутреннее вознаграждение работника определяется мотивационной структурой индивида, его психологическими особенностями и установками.

Внешнее вознаграждение – все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника. Это:

- заработная плата;

- денежные выплаты;

- премии;

- социальные льготы и скидки и т.п.

Данное вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе и получило название компенсационного пакета.[23]

Компенсационный пакет – система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты труда в организации.

Как же выстроить систему мотивации в организации? На этот вопрос невозможно дать универсальный ответ. Разработка системы мотивации нередко оказывается «уравнением со многими неизвестными», в котором надо учесть не совпадающие цели и потребности различных сотрудников, цели организации, стратегию развития, имеющиеся ресурсы, кадровую политику руководства и еще множество различных аспектов.

Каждая организация уникальна, и разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает:

1) выявление и анализ некоторых особенностей корпоративной культуры (прежде всего, ожиданий компании от работников),

2) анализ кадрового потенциала и должностных требований, соотношение этих параметров,

3) выявление демотивирующих факторов.

Данные, полученные в ходе экспертной оценки ситуации, позволяют опытному консультанту выявить факторы, снижающие желание сотрудников работать и проблемы, требующие безотлагательного разрешения, а также обнаружить неиспользуемые ресурсы организации.

Итак, система мотивации включает в себя как блок стимулирования (материальное и нематериальное), так и ценностный блок, включающий определение значимых для компании целей, мотивационного профиля компании и работников, соответствие ожиданий компании и работников, выявление демотивирующих факторов и т. п

Таким образом, многие компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала. Однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников.

* 1. Мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет.
  2. Ясно, что любые системы, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах. Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников.
  3. Система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.
  4. Принципиальный подход: мы мотивируем людей не так, как мы считаем нужным, а так, как люди сами этого хотят.

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Для различных типов работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п. Аналогично (от противного) мы можем оценить, насколько существующие условия являются демотивирующими. [17]

Говоря о системе мотивации, характерной для нынешнего времени, надо учитывать, что мотивационная политика должна быть связана со стратегией компании. Такая связь способна обеспечить непротиворечивость и последовательность управленческих воздействий в организации, а также позитивно отражаться на уровне мотивации работников.

Необходимо признать, что мотивирование персонала – это в определенном роде искусство, использовать которое может только человек с развитым чувством меры, гармонии, ориентированный на личность. Таким образом, квалифицированная работа организационных консультантов и специалистов в сфере человеческих ресурсов способна обеспечить мощное конкурентное преимущество компании за счет эффективного использования ее кадрового потенциала.

Бессмысленно искать выход из ситуации, приглядываясь к системе мотивации и стимулирования у конкурентов и пытаясь применить ее у себя. Многие компании, как правило, держат информацию о структуре заработной платы в секрете, справедливо считая это своим «ноу-хау» и опасаясь копирования со стороны конкурентов. Это, безусловно, их право, но стоит заметить, что систему мотивации и стимулирования не скопируешь, тем более, если заработная плата не привязана к ключевым стандартам и показателям деятельности и ничего кроме распределения финансов под собой не имеет. Но даже если привязана и есть возможность ее скопировать, это все равно никогда не приведет к нужным результатам.

Таким образом, система мотивации - это сугубо индивидуальный и уникальный для любой организации инструмент управления, который предстоит выработать и правильно внедрить. Тенденции современного рынка управленческого консалтинга показывают, что все больше и больше компаний обращают внимание на данную проблему и стремятся решить ее.

Связь мотивации и стимулирования труда играет исключительную роль в привлечении, мотивировании и сохранении на предприятии рабочей силы.

Эффективная система оплаты и стимулирования труда повышает производительность работников, направляет их деятельность в интересах предприятия, что повышает эффективность использования человеческих ресурсов. Экономическая эффективность деятельности человека во многом определена целями, которые ими преследуются, в их основе- потребности, интересы и стимулы субъектов труда.

В период экономического спада поведение многих предприятий определяет мотивация с отрицательной обратной связью (из-за снижения производственных результатов не только уменьшаются возможности удовлетворения потребностей, но и постоянно сокращается их объём). Поэтому руководители предприятий вынуждены пересматривать систему мотиваций на основе установления динамических положительных обратных связей.

Удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели. «Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к компании. Если ценный сотрудник балансирует на грани увольнения, то такая ситуация весьма опасна и нежелательна для организации. С другой стороны, если плохой сотрудник полностью удовлетворен своей работой и не собирается увольняться — это информация к размышлению для руководителя. Значит, в компании созданы весьма благоприятные условия для ленивых, бестолковых, неэффективных работников. Данные об удовлетворенности работой — это фактически информация о кадровых рисках компании» [1].

Можно выделить следующие элементы или показатели удовлетворенности работой:

содержание и характер работы (ее интенсивность, значимость, результаты);

условия работы;

оплата труда, материальное вознаграждение;

степень престижности работы;

руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);

карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации и т. п.;

окружение, психологический климат в коллективе.

Удовлетворенность содержанием и характером работы занимает центральное место. Интерес к процессу деятельности может быть важным мотивирующим фактором. Совокупность особенностей деятельности, побуждающих человека к ее выполнению, в психологии называют процессуально-содержательной (или интринсивной) мотивацией. «Интринсивный мотив — это всегда состояние радости, удовольствия от своего дела» [2]. О высокой процессуально-содержательной мотивации можно говорить в тех случаях, когда человек достигает высоких результатов не потому, что ему обещано большое вознаграждение или осуществляется жесткий контроль его работы, а из-за того, что ему доставляет удовольствие сам процесс деятельности.

Изучая людей, которые получают удовольствие от своей работы, ученые выделили следующие показатели процессуально-содержательной мотивации [2]:

ощущение полной включенности в деятельность;

полная концентрация внимания, мыслей и чувств на деле;

ощущение того, что четко знаешь, как следует действовать в тот или иной момент, четкое осознание целей;

отсутствие боязни возможных ошибок и неудач;

потеря обычного чувства осознания себя и своего окружения, как будто «растворение» в своем деле.

Ориентируясь на эти показатели, руководители, менеджеры могут корректировать как свои управленческие действия, так и процесс деятельности работников.

Американские ученые-бихевиористы [3] выделяют три «психических состояния», испытываемые работником, которые определяют его удовлетворенность работой и профессиональную мотивацию: ощущение значимости (работник должен чувствовать, что его деятельность является стоящей и важной в принятой им системе ценностей); ощущение ответственности (он должен быть уверен, что несет личную ответственность за результат своих действий); знание результата (он должен иметь возможность оценить результаты своей работы).

В соответствии с этими взглядами Т. Соломанидина и В. Соломанидин [1] приводят принципы проектирования работы с точки зрения удовлетворенности ее исполнителей. В такой перечень они включили следующие требования:

работа должна иметь цель, т. е. приводить к определенному результату;

работники должны оценивать работу как важную и заслуживающую быть выполненной;

работа должна давать возможность работнику принимать решения, необходимые для ее выполнения, т. е. быть автономной в установленных пределах;

выполняя обязанности, работник должен получать обратную связь, оцениваться в зависимости от эффективности труда;

работа должна приносить справедливое, с точки зрения работника, вознаграждение.

Выполняя соответствующую этим требованиям работу, человек испытывает приятные чувства, которые побуждают его работать хорошо. Такое включение в работу из-за положительных ощущений от качественного выполнения своих обязанностей, а не под влиянием внешних факторов американские ученые называют внутренней мотивацией . Это понятие совпадает с термином процессуально-содержательная мотивация , но в большей степени касается трудовой или профессиональной деятельности.

На основе представлений о позитивных психических состояниях , мотивирующих человека, американскими учеными Дж. Ричардом Хэкманом, Грегом Олдхэмом и др. [3] была разработана модель мотивационных характеристик работы ( рис. 1 ). В данной модели определенные параметры работы рассматриваются как источники или причины позитивных психологических состояний, чувств работников, что, в свою очередь, определяет различные стороны мотивации.

Работа, отвечающая всем описанным требованиям, вызывает чувство удовлетворенности содержанием работы, мотивирует работников, дает чувство сопричастности. Такая работа или профессиональная деятельность, по мнению авторов этой модели, обладает высоким мотивационным потенциалом . Следует заметить, что она не в одинаковой мере побуждает людей к более эффективной деятельности. Учеными выявлена прямая зависимость между потребностью в личностном росте и высокой мотивацией при выполнении работы с высоким мотивационным потенциалом. Людей, не обладающих выраженной потребностью в личностном развитии, работа с высоким мотивационным потенциалом не мотивирует.

На основе модели мотивационных характеристик работы авторы концепции предложили технологию обогащения работы , которая представляет совокупность методов совершенствования параметров работы и определенную последовательность их использования. Таких методов всего пять: повышение разнообразия умений и навыков; повышение целостности работы; увеличение важности работы; увеличение автономности; оптимизация обратной связи.

С целью повышения разнообразия используемых умений и навыков возможно совмещение определенных функций или дополнение теми, которые ранее работником не выполнялись. Повышение целостности работы может быть достигнуто добавлением заключительных операций, в процессе выполнения которых работник будет иметь дело с видимым результатом деятельности. Однако следует помнить, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более ценной, обычно вызывает у работника чувство неудовлетворенности и снижает уровень мотивации. Увеличение важности работы связано с информированием работника о том, как конкретно будут использованы результаты его труда. При формулировании любого задания психологи рекомендуют упоминать о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы. Для увеличения автономности можно передавать некоторые управленческие функции подчиненным. Конечно же, такая передача функций может быть успешной только при условии достаточно высокой квалификации и информированности работника. Предоставление возможности ему самому заранее планировать и распределять работу с учетом своих наклонностей, избирать оптимальный темп работы также будет способствовать совершенствованию этого параметра работы. Оптимизация обратной связи требует создания механизмов, которые позволяли бы регулярно и адекватно предоставлять работнику информацию (правдивую, точную, подробную и своевременную) об успешности его деятельности.

Наиболее устойчивой и оптимальной является система мотиваций, базирующаяся на личных, коллективных и общественных интересах работников предприятия. В данной системе трудовой мотивации учитываются не только коллективные (престиж предприятия, повышения конкурентоспособности, решение социальных, трудовых и экологических проблем) и личных (рост доходов работника, уважение в коллективе, возможность карьерного роста, повышение квалификации и т. п.), но и общественные интересы (производство качественной, эффективной и доступной по цене продукции)[5].

Причем действительность учета каждого из интересов легко определить с помощью обычных экономических показателей, характеризующих трудовой вклад работника и коллектива. Скажем, соблюдение общественных интересов выражается в увеличении выпуска качественной продукции, росте прибыли, а значит, в увеличении налоговых поступлений, создании новых рабочих мест и т. д. Подобным образом можно определить и интересы отдельного коллектива (повышение производительности труда, экономия материалов, сырья, энергоресурсов). Степень же личной заинтересованности работника выражается в качестве и объёме труда, инициативе, в том, насколько он стремится овладеть несколькими профессиями, современными технологическими навыками [16].

Основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия [14].

# 

# Выводы по первой главе

Проведённый теоретический анализ литературы, посвящённой проблеме трудовой мотивации, даёт основание для следующих выводов:

Состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками: общая трудовая пассивность, низкая значимость мотивов труда, служебного, профессионального и квалифицированного роста, желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалификационного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

Таким образом, мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т. е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.

Очевидно, что связь мотивации, стимулирования труда и результатов труда опосредствована приобретенными навыками труда – потребностями, ценностями, мотивами, стимулами, но именно трудовая мотивация – источник трудовой деятельности личности. Эффективная трудовая и производственная деятельность возможна лишь при оптимальной системе мотивации труда.

Следовательно, основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

## Глава 2 Логика эмпирического исследования

## 

## 2.1 Организация, этапы, исследования, характеристика выборки

Предлагаемое исследование, посвященное особенностям мотивации карьерных ориентаций деятельности работников с точки зрения гендерного подхода.

Исследование проводилось на базе предприятия ОАО «Объединенная энергетическая компания» (ОАО «ОЭК») было создано во исполнение Распоряжения Правительства Москвы от 12 ноября 2004 г. № 2276-РП «О создании открытого акционерного общества «Объединенная энергетическая компания».

Реформа электроэнергетической отрасли, высокая степень ответственности городских властей перед потребителями электроэнергии – как населением, так и промышленными предприятиями, а также кризис в энергообеспечении Москвы, приведший к аварии (на Чагинской электроподстанции) в мае 2005 года и массовым отключениям электроэнергии в столице, стали главными причинами создания Объединенной энергетической компании. В этих условиях особую актуальность приобретает создание системы корпоративного мотивационного управления. Согласно функциональной стратегии развития кадрового потенциала мотивация является одной из важнейших функций развития персонала отрасли. Проведенный анализ нормативно – правовых документов показал, что наибольшее внимание уделяется вопросам совершенствования системы оплаты труда и повышения ее конкурентоспособности, материальному стимулированию работников.

Кроме того, характерной особенностью проблемной сферы мотивации к труду на сегодняшний день является сочетание повышенного интереса к ней с отсутствием значительных научных данных в этой области, а известные нам классические модели мотивации, созданные на основе анализа и обобщения западного опыта чаще всего не применимы к российским условиям.

В нашем исследовании: испытуемые в количестве 40 человек. Испытуемые являются членами одного трудового коллектива стаж совместной работы составляет более 1 года.

В выборку вошли как рядовые сотрудники так и представители среднего руководящего звена в количестве 7 человек.

Для стимулирования труда на данном предприятии используются различные системы премирования и вознаграждения нашедшие отражение в Концепция корпоративной системы оплаты труда работников. Премии выплачиваются за инициативу, высокие достижения, влияющие на рост доходов и снижение производственных издержек, улучшение качества выполняемых работ, рост производительности труда и другое.

Психологическое тестирование осуществляли в соответствии с нормами профессиональной этики для разработчиков и пользователей психодиагностических методик: с соблюдением принципов конфиденциальности получаемой информации, обеспечения права индивида отказаться от участия в обследовании; информирования индивида об использовании получаемой информации.

Тестирование проводили в отдельном помещении и в отсутствии посторонних.

Для получения сопоставимых результатов психологическое тестирование проводили в условиях, одинаковых для всех.

## 2.2 Методы и методики исследования

В своем исследовании мы использовали следующие методики:

Методика №1 Опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна

## **Ценностные ориентации в карьере**

## 1. Профессиональная компетентность

Прежде всего, они ориентированы на развитие своих способностей и навыков в областях, непосредственно связанных с их специальностью. Важнейшими критериями карьеры для них является постоянное совершенствование их опыта и знаний и признание их профессионализма. Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Так как они талантливы и любят, что к ним относятся как к знатокам своего дела, люди этой категории испытывают чувство причастности, возникающее из содержания их работы, развивают и совершенствуют свои навыки.

2. Менеджмент

Эти люди рассматривают свою специализацию как ловушку и признают, что важно знать несколько функциональных областей. Они развивают знания и опыт на уровне своего бизнеса или своей отрасли. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Самое главное для них– управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия.

3. Автономия (независимость).

Люди данной категории испытывают трудности, связанные с ограничением, установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для них первоочередная задача развития карьеры - получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них - это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной позиции.

4. Стабильность работы.

Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их, скорее всего, не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке.Такие люди, как правило, отличаются невысоким уровнем притязаний.

5. Стабильность места жительства.

Для них важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для них неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

## 6. Служение

Данная категория описывает людей, занимающихся делом по причине желания реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры - получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели. Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны.

7. Вызов.

Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это — конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них - это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять.

8. Интеграция стилей жизни.

Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравновешивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.

Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено - карьера, семья, личные интересы и т.п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно не свойственно. Такие люди обычно в своем поведении проявляет конформность (тенденция изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей, с тем, чтобы оно соответствовало мнению окружающих)

9. Предпринимательство.

Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других - это не их, они - предприниматели по духу, и цель их карьеры - создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании - собственный бизнес.

Методика №2

Диагностика мотивационной структуры личности (В.Э.Мильман)

Шкалы: жизнеобеспечение, комфорт, общение, общая активность, творческая активность, социальная полезность

Назначение теста

Методика позволяет диагностировать мотивационный (МП) и эмоциональный (ЭП) профили личности.

Инструкция к тесту

Перед вами 14 утверждений, касающихся ваших жизненных стремлений и некоторых сторон вашего образа жизни. Просим вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, b, c, d, e, f, g, h), проставив в соответствующих клетках бланка ответов одну из следующих оценок каждого утверждения:

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

Старайтесь отвечать быстро, не задумывайтесь долго над ответами, отвечайте на вопросы последовательно, от 1а до 14h. Следите за тем, чтобы не путать клетки. На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут.

Типы мотивационного профиля:

Прогрессивный – характеризуется заметным превышением уровня развивающих мотивов над уровнем мотивов поддержания: (Д+ДР+ОД) – (П+К+С) >= 5 баллов. Данный тип преобладает у лиц, добившихся успеха в работе или учебе. Так же характерен для личности с социально направленной позицией.

Регрессивный – противоположен прогрессивному и характерен превышением общего уровня мотивов поддержания над развивающими мотивами. В наиболее отчетливом виде отражается в последовательном снижении профильной линии слева направо. Часто встречается среди плохо успевающих школьников.

Импульсивный – характеризуется резкими перепадами профильной линии с тремя выраженными пиками, чаще всего по шкалам «К», «О», «ДР», но могут быть и друге соотношения. Критерий пика - количественное значение данной шкалы на 2 или более баллов превышает соседние с ним; если это крайняя шкала («П» или «ОД»), то для того чтобы считаться пиком он должна превышать соседнюю («К» или «ДР») не меньше, чем на 4 балла. Наиболее характерен для школьников и студентов. Отражает значительную дифференциацию и, возможно, конфронтацию различных мотивационных факторов внутри общей структуры личности.

Экспрессивный – характеризуется заметными перепадами профильной линии с наличием двух пиков: чаще других встречаются сочетания пиков по шкалам «К» и «ДР». В этом типе отражается определенная выборочная дифференциация мотивационных факторов раздельно по группам поддерживающих (П, К, С) и развивающих (Д, ДР, ОД) мотивов. Назван так в связи с тем, что обнаруживает определенную корреляцию с экспрессивным типом акцентуации личности (по Л.А.Гройсману), т.е. со стремлением субъекта через повышение уровня самоутверждения.

Уплощенный – характеризуется достаточно плоским, маловыразительным профильным рисунком без отчетливых подъемов и спусков; наличие одного пика в этом случае не меняет уплощенного характера профиля в целом. Отражает недостаточную дифференцированность мотивационной иерархии личности, ее бедность. Чаще встречается у школьников, особенно – плохоуспевающих. Заметна тенденция его уменьшения с возрастом.

Типы эмоционального профиля:

Стенический – характеризуется доминированием стеничности как в эмоциональных предпочтениях (Эст выше Эаст), так и в фрустрационном поведении (Фст выше Фаст). Отражает склонность субъекта к активным, деятельным эмоциональным переживаниям и устойчивую, конструктивную, управляемую позицию в трудных ситуациях. Отчетливо коррелирует с «прогрессивным» мотивационным профилем и успешностью в деятельности. Больше выражен у мужчин в сравнении с женщинами.

Астенический – характеризуется превышением астеничности в показателях и эмоционального предпочтения (Эаст выше Эст), и фрустрационного поведения (Фаст выше Фст). Отражает склонность субъекта к гомеостатическому комфорту, эмоциональным переживаниям гедонистического типа, а так же – неумение управлять собой в трудных ситуациях, раздражительность, склонность к проявлению разного рода защитных механизмов. Отчетливо коррелирует с «регрессивным» мотивационным профилем. Часто встречается у женщин и плохоуспевающих школьников.

Смешанный стенический – характеризуется стеничностью фрустрационного поведения (Фст выше Фаст) и астеничностью эмоциональных предпочтений (Эаст выше Эст). Выражает определенную разнонаправленность внутри эмоциональной сферы. Наиболее характерен для молодежи. Коррелирует с характеристиками «импульсивного» мотивационного профиля.

Смешанный астенический – характеризуется стенической эмоциональностью (Эст выше Эаст) и одновременно астеническим фрустрационным поведением (Фаст выше Фст). Встречается редко. При интерпретации результатов обычно строится два профиля: для общежитейской мотивации и для рабочей.

Методика № 3 Методика Мотивация «Труд – Деньги» О.Ф. Потемкина

Шкалы: ориентация на - процесс, результат, альтруизм, эгоизм, труд, деньги, свободу, власть

Назначение теста

Выявление степени выраженности социально-психологических установок.

Инструкция к тесту

Ответься на каждый вопрос «Да», если он верно описывает ваше поведение и «Нет», если ваше поведение не соответствует тому, о чем говорится в вопросе.

Интерпретация результатов теста

Ориентация на процесс. Обычно люди более ориентированы на процесс, менее задумываются над достижением результата, часто опаздывают со сдачей работы, их процессуальная направленность препятствует их результативности; ими больше движет интерес к делу, а для достижения результата требуется много рутинной работы, негативное отношение к которой они не могут преодолеть.

Ориентация на результат. Люди, ориентирующиеся на результат, одни из самых надежных. Они могут достигать результата в своей деятельности вопреки суете, помехам, неудачам.

Ориентация на альтруизм. Люди, ориентирующиеся на альтруистические ценности, часто в ущерб себе, заслуживают всяческого уважения. Это люди, о которых стоит позаботиться. Альтруизм наиболее ценная общественная мотивация, наличие которой отличает зрелого человека. Если же альтруизм чрезмерно вредит, он, хотя и может казаться неразумным, но приносит счастье.

Ориентация на эгоизм. Люди с чрезмерно выраженным эгоизмом встречаются довольно редко. Известная доля “разумного эгоизма” не может навредить человеку. Скорее более вредит его отсутствие, причем это среди людей “интеллигентных профессий” встречается довольно часто.

Ориентация на труд. Обычно люди, ориентирующиеся на труд, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска и т. д. Труд приносит им больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия.

Ориентация на деньги. Ведущей ценностью для людей с этой ориентацией является стремление к увеличению своего благосостояния.

Ориентация на свободу. Главная ценность для этих людей это свобода. Очень часто ориентация на свободу сочетается с ориентацией на труд, реже это сочетание “свободы” и “деньги”.

Ориентация на власть. Для людей с подобной ориентацией ведущей ценностью является влияние на других, на общество.

Результаты, полученные с помощью данных методик, целесообразно представить графически. Для этого необходимо начертить две вертикальные пересекающиеся прямые и отложить на каждой из четырех прямых от центра (точка 0) количество баллов согласно ключам опросника.

Далее следует эти точки соединить. В результате получится плоскость, отражающая особенности социально-психологических установок.

Следует отметить, что можно, на основании результатов использования методик, выявить несколько групп испытуемых:

1. Группа высокомотивированных испытуемых с гармоничными ориентациями. Все ориентации выражены сильно и в равной степени.
2. Группа низкомотивированных испытуемых, у которых все ориентации выражены чрезвычайно слабо.
3. Группа с дисгармоничными ориентациями, у которых некоторые ориентации выражены сильно, а другие могут даже отсутствовать.

В процессе индивидуального консультирования целесообразно уточнить, в частности, причины дисгармоничности ориентации или низкую мотивацию. Эти причины могут быть временными и не нуждаться в коррекции.

(описание и тексты методик представлены в приложении №1)

# Глава 3. Исследование профессиональной мотивации у сотрудников

# 

# 3.1 Исследование профессиональной мотивации

Результаты по методике «Якоря карьеры»

В результате проделанной работы все испытуемые разделились на две основные группы: с вертикальной и горизонтальной карьерной направленностью. Также выделилась небольшая группа (3 человека) с невыраженной карьерной направленностью. Эта группа не учитывалась при дальнейшей интерпретации данных. В анкете, предложенной испытуемым, задавались вопросы касательно различных аспектов карьеры. Среди них были и вопросы о занимаемой должности и имеющейся профессии. Достаточно характерным представляется тот факт, что в группе с вертикальной карьерной направленностью в ответах на эти вопросы четко прослеживается статусность позиционирования, идентификация себя не столько с профессией, сколько с должностью, например, заведуещего отделением. А в группе с горизонтальной карьерной ориентацией испытуемые идентифицируют свою профессию именно с профессией (хотя занимаемая должность может быть иерархически выше). А как известно, профессиональная позиция – это устойчивая система отношений человека к определенным сторонам трудовой деятельности, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках. Позиционирование испытуемых – это их взгляды, представления, установки и диспозиции относительно условий собственной жизнедеятельности, которые реализуются и отстаиваются в референтных группах (в нашем случае – в профессиональном сообществе).

Мы выявили, что испытуемые наиболее значимым отметили следующие показатели:

У лиц с вертикальной карьерой, наиболее часто на первом месте встречается ориентация – автономность. Т.е. Мы можем сказать, что для данных испытуемых характерно то, что они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем.

Для них первоочередная задача развития карьеры - получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них - это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной позиции. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

С незначительной разницей (в 3%) на втором месте – п**редпринимательство. Эта шкала показывает, что в данной группе склонны** создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других - это не их, они - предприниматели по духу, и цель их карьеры - создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании - собственный бизнес.

У лиц с горизонтальной карьерой, на первом месте стоит - с**табильность места жительства, т.е. мы, можем сказать, что** для них важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для них неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

А так же у данных испытуемых, высокие показатели (35%) по шкале - **Менеджмент.** Для этих людей первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. Самое главное для них– управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

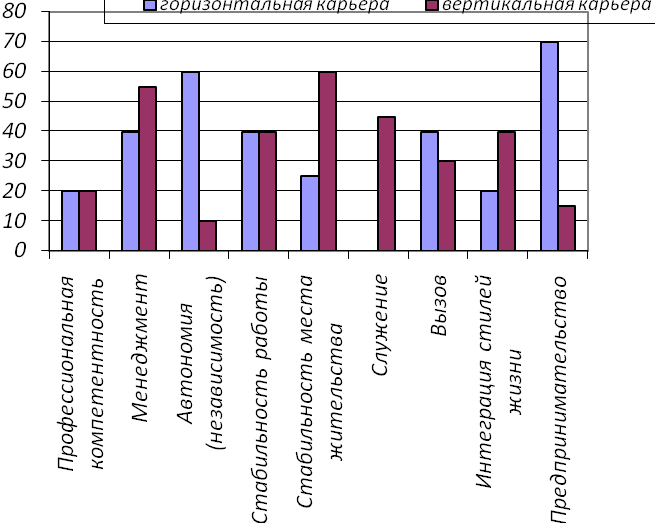


Рис. 1. Показатели выраженности карьерных ориентаций

Результаты у лиц с вертикальной карьерой: наряду с обозначенным сходством характера идеального и реального профилей, выявлены значительные расхождения их уровневых значений. Особо значительное расхождение идеального и реального уровня удовлетворения мотивов в рабочей сфере по параметру «поддержание», так показатель уровня реального удовлетворения мотива «поддержание жизнеобеспечения» в 2,53 раза ниже желаемого уровня. Данный факт, ярко отражает социально-экономическую проблематику деятельности мужчин на работе.

Среди сотрудников, с горизонтальной карьерой, мы получили следующие результаты: Недостаточно удовлетворенны мотивы «общей активности» и «творческой активности», входящие в параметр мотивы «роста». Однако уровневое рассогласование между идеальным и реальным удовлетворением данных мотивов менее выражено. Показатели параметра желаемой «общественной полезности» практически совпадают с уровнем их реального удовлетворения мотивов.

А так же у всех исптыуемых, показатели уровня удовлетворения социально-коммуникативных мотивов в рабочей сфере, также как и в общежитейской, превышают уровень желаемого удовлетворения. Основная деятельность психолога связана с общением с людьми разных возрастных и профессиональных групп, требует больших личностных ресурсных затрат и в случае неосознанности данной мотивационной составляющей и ее роли в жизни может привести к синдрому эмоционального выгорания.

(Результаты исследования представлены в приложении №2)

Результаты диагностики мотивационной структуры личности

Анализ полученных данных показал, что для большинства испытуемых характерно преобладание внутренней мотивации над внешними положительными и внешними отрицательными мотивами. Так для 54% испытуемых свойственно оптимальное отношение к выполняемой трудовой деятельности и достаточно высокая побудительная сила мотивационного комплекса. В тоже время 24% испытуемых имеют нейтральное отношение к выполняемой трудовой деятельности, при этом огромную роль играют либо социальные, либо материальные мотивы, детерминирующие выполнение работы. Кроме того, 22% испытуемых испытывают негативное отношение к выполняемой деятельности, имея низкую побудительную силу мотивационного комплекса. Что может быть связано как с личностными свойствами (не подходит данная профессия, не достаточно реализованы знания, умения, навыки), так и с особенностями управления.

В качестве параметров анализа использовались уровневые характеристики идеального (желаемого) и реального удовлетворения мотивов вышеназванных групп в общежитейской и рабочей сферах.

Таблица №2 Мотивационный профиль

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Идеальный | 10,96 | 10,48 | 9,33 | 11,60 | 11,23 | 13,47 | 10,76 |
| Реальный | 6,78 | 8,05 | 10,47 | 12,60 | 8,77 | 10,27 | 11,72 |



Рис.2. Обобщенный мотивационный профиль

По результатам анализа мотивационного профиля (МП) идеального и реального в общежитейской и рабочей сферах выявлены следующие характеристики общей выборки: мотивационный профиль всей выборки респондентов близок к первичному «рабочему» профилю, что свидетельствует о том, что мотивация, связанная с рабочей сферой, имеет ведущее значение в структуре мотивационной сферы личности психологов образования.

Профессиональные мотивы характеризуются высоким уровнем их удовлетворения с тенденцией к сверхдостаточности.

В мотивационном профиле в рабочей сфере общий уровень развивающих мотивов превышает уровень мотивов «поддержания-комфорта». Идеальный мотивационный профиль в рабочей сфере характеризуется доминированием личностно-развивающей тенденции – мотивов «роста», показатели второй группы мотивов превышают показатели первой группы мотивов «поддержания». Реальный мотивационный профиль в рабочей сфере также характеризуется превышением мотивов личностного роста над мотивами потребительской тенденции. Мотивационный профиль можно оценивать как направленный на мотивы личностного роста, развития.

Исследование интересным для дальнейшего анализа является контрастный характер идеальных мотивационных профилей в общежитейской и рабочей сферах, параметров личностно-развивающей мотивационной тенденции в общежитейской сфере, как ресурса для роста и развития в профессиональной деятельности. Если в рабочей сфере уровень мотивов «роста» у мужчин превышает уровень желаемых мотивов комфорта, то в общежитейской сфере наблюдается противоположная картина, мотивы «комфорта» доминируют над мотивами «роста». Данное противоречие отражает внутриличностную конфликтную позицию, которая, являясь скрытой мотивационной тенденцией, влияет на продуктивность и успешность жизнедеятельности у мужчин и ограничивает личностные ресурсы психологов в целостном гармоничном саморазвитии.

Анализ обобщенного мотивационного профиля, который был получен при суммировании соответствующих значений параметров в общежитейской и рабочей сферах показывает, что он близок к профилю идеальной мотивации в рабочей сфере. Обобщенный мотивационный профиль реальной мотивации близок к профилю реальной мотивации в рабочей сфере. Таким образом, мотивационный профиль всей выборки респондентов близок к первичному «рабочему» профилю, что свидетельствует о том, что мотивация, связанная с рабочей сферой, имеет ведущее значение в мотивационной сфере личности.

(Результаты исследования представлены в приложении №3)

Результаты по методике Мотивация «Труд – Деньги» О.Ф. Потемкина

В ходе исследования, мы выявили, что у всех испытуемых, высокие баллы по шкале - ориентация на деньги.

У мужчин более высокие показатели ориентации на власть, чем у женщин.

А так же, мы выявили, что все сотрудники, практически в равной мере упоминают профессию и карьеру как составляющие поведенческих установок. В то же время: если доминирующий тип профессиональной мотивации в равной мере распространен, то среди респондентов с сильной карьерной ориентированностью у руководителей, почти в два раза больше

Пропорции распределения карьерных ориентаций весьма различны.

В ходе исследования мы выявили, что для женщин характерна эмоциональная значимость параметров, отражающих мотивы активности, общения, социально–статусные мотивы и поддержания жизнеобеспечения. Достаточно значимыми – актуальными являются параметры, отражающие мотивационную направленность на профессиональное социальное взаимодействие, статусные и коммуникативные мотивы, мотивы роста, мотивы поддержания жизнеобеспечения. Нейтральными являются параметры, характеризующие коммуникативно-бытовую мотивационную направленность, мотивы материального обеспечения. Незначимыми (отвергаемыми) являются параметры, отражающие сверхнормативную исполнительскую активность (внешнюю мотивацию), мотивы поддержания жизнеобеспечения.

Для мужчин характерными особенностями эмоционального отношения к характеристикам и сферам жизнедеятельности являются: высокая эмоциональная значимость параметров, отражающих мотивы самоактуализации, социального взаимодействия, мотивы материального обеспечения, мотивы личностной значимости работы, дополнительной общественной нагрузки. Достаточно значимыми, находящимися в зоне актуальной жизненной ситуации, являются параметры, характеризующие мотивы профессиональной деятельности, социально-статусные и коммуникативные мотивы. Нейтральными являются параметры, отражающие мотивы поддержания жизнеобеспечения и сверхнормативную исполнительскую активность. Незначимыми (отвергаемыми) являются понятия, отражающие, мотивы дополнительной общественной нагрузки, поддержания жизнеобеспечения.

На основе соотношения показателей всех шкал, выводимых в результате тестирования мы выделили определенные типы мотивационного и эмоционального профиля:

Итак, для большинства испытуемых, характерно прогрессивный тип, который характеризуется заметным превышением уровня развивающих мотивов над уровнем мотивов поддержания. Данный тип преобладает у лиц, добившихся успеха в работе или учебе. Так же характерен для личности с социально направленной позицией.

Импульсивный – характеризуется резкими перепадами профильной линии с тремя выраженными пиками, чаще всего по шкалам «К», «О», «ДР», но могут быть и друге соотношения. Отражает значительную дифференциацию и, возможно, конфронтацию различных мотивационных факторов внутри общей структуры личности.

Стенический – характеризуется доминированием стеничности как в эмоциональных предпочтениях (Эст выше Эаст), так и в фрустрационном поведении (Фст выше Фаст). Отражает склонность субъекта к активным, деятельным эмоциональным переживаниям и устойчивую, конструктивную, управляемую позицию в трудных ситуациях.

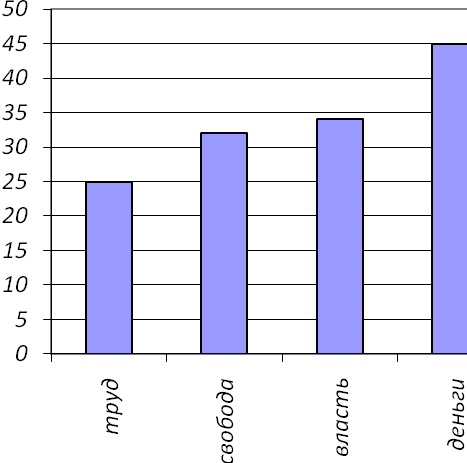


Рис. 3 Показатели профессиональной мотивации по методике Потемкина

(Результаты исследования представлены в приложении №4)

Как мы уже отметили, самый высокий показатель Ориентация на деньги т.е. ведущей ценностью для людей с этой ориентацией является стремление к увеличению своего благосостояния.

Самый низкий показатель Ориентация на труд. Т.е. для сотрудников, данной выборки труд не приносит больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия.

Так же, прослеживается высокие показатели по шкале - ориентация на власть т.е. мы можем сказать, что для сотрудников, влияние на других, на общество не является ведущей ценностью.

# 3.2 Рекомендации по повышению совершенствования профессиональной мотивации

Принципы кадрового менеджмента для повышения мотивации труда сотрудников:

– проводить регулярные совещания, например, 2 раза в неделю, причем желательно периодически видоизменять либо форму их проведения, либо содержание, чтобы эти мероприятия не превратились в скучную текучку;

– поручать подготовку мини-докладов для коллег, участвующих в летучках (это поможет переосмыслить собственный опыт и знания);

– поощрять (словом и премией) инициативы сотрудниц в плане повышения квалификации, например, если пишут статьи в профильные журналы и корпоративные СМИ, участвуют в профессиональных конференциях, круглых столах, форумах; только сначала определите, инициатива сотрудницы какой должности не повредит компании;

– направлять на обучение;

– проводить опросы с целью собрать замечания и рацпредложения;

– ввести ротацию (перемещение сотрудниц с одной должности на равнозначную ей в другом отделе), дежурства (например, по комнате для чаепития) с тем, чтобы хотя бы иногда менять привычный ритм работы.

Многие руководители среднего звена не имеют возможности влиять на систему оплаты труда своих сотрудников. Максимум, что от них зависит, – это размер квартального или годового бонуса, эффект от которого неоднозначен. Как повлиять на усердие сотрудников при таком положении дел?

Практически все руководители в один голос заявляют: «Лучший способ стимулировать – это похвалить». И если в случае с мужчинами похвала просто полезна, то в случае с женщинами – абсолютно необходима. Получается «эффект тепличного цветка»: если начальник не выражает сотруднице своего внимания и одобрения, женщина теряет всякий интерес к работе.

Разумеется, речь не идет о флирте, это как раз табу для начальника-мужчины в женском коллективе. Здесь говорится о выражении заботы и внимания: утреннее приветствие с улыбкой, благодарность за работу, комплимент (внешнему виду, цветку на столе, фото детей, календарю на стене, звонкому смеху и т.д.) и, конечно, похвала за хорошо выполненное задание, даже если оно маленькое. Если хвалить не за что, то даже доброжелательное «Как Ваши успехи?» или «Как самочувствие?» зажигают огонек в глазах женщины. Как признались опытные директора, после значимой похвалы сотрудницы еще 2-3 дня будут работать стахановскими темпами.

Что касается сотрудников, то они хотят чувствовать себя, в первую очередь, признанными профессионалами. Они не ждут комплиментов своему характеру, внешнему виду и т.п., им важно, чтобы оценили продукт их труда в стиле: «Блестящий результат!», «Отличная работа!», «Ты настоящий ас!» Мужчины терпеть не могут упреков в адрес своих профессиональных навыков и знаний, а также принижение руководством значимости их работы. Поэтому давайте мужчинам возможность почувствовать себя героями.

Если вы работаете с женским коллективом, не пытайтесь вытеснить из сознания сотрудниц все заботы о доме и семье и превратить их в ударниц и карьеристок. Конечно, бесконечные отгулы, опрашивания и звонки домой вряд ли пойдут на пользу компании. Но следует помнить, что для многих женщин действует принцип «на двух стульях», и какой бы ни была загрузка на работе, они не будут жертвовать своими семейными обязанностями.

В то же время женщинам в большей степени, чем мужчинам присуще чувство благодарности: если сотруднице пошли навстречу, она с готовностью это компенсирует, например, задержится в следующий раз допоздна или возьмет работу на дом. Отсюда вывод: относитесь уважительно к семейным обязанностям женщин, но при этом задавайте вполне конкретные рамки поблажек. Спорные вопросы следует закрепить в корпоративных стандартах и правилах и знакомить с ними работниц при первом же разговоре. Это поможет вам избежать проблем в будущем. Есть и другие формы примирения семьи и работы:

\* введение в практику «женского дня»: один дополнительный оплаченный выходной, который женщина использует на свои «личные дела», чтобы потом не отпрашиваться. Это актуально для походов по поликлиникам и разным инстанциям, которые по субботам и воскресеньям не работают;

\* организация в компании корпоративного детского сада или комнат ребенка с няней, с тем, чтобы женщины могли не торопясь доделывать свою работу по вечерам и не беспокоиться о своих малышах;

\* если компания организует обучение сотрудниц во внерабочее время, желательно предусмотреть гибкий график или дистанционное обучение, закрепив жестко только дни сдачи зачетов;

\* награждение за хорошую работу подарком, который порадует членов семьи работницы;

\* учет интересов семьи в системе материального стимулирования и соцобеспечения (страховки, путевки и пр.);

\* возможность гибкого графика работы при условии выполнения планов.

Кому-то подобные меры могут показаться расточительством, но на деле это дает компании ряд преимуществ. Во-первых, появляется возможность экономить на зарплате: немало женщин готово пожертвовать прибавкой к окладу ради возможности иногда отпрашиваться пораньше. Во-вторых, качество работы сотрудниц возрастает, так как женщины меньше нервничают из-за недоделанных дел и необходимости выпрашивать отгул или больничный. В-третьих, это существенное конкурентное преимущество на рынке труда, поскольку многие работодатели не решаются применять подобные меры, считая их расточительством.

И поговорим о финансовых ожиданиях сотрудников. Сотрудники должны четко представлять, что их ждет в результате выполнения задания. Женщины в отличие от мужчин склонны идеализировать будущее, поэтому обещанные «золотые горы» они увеличат как минимум в полтора раза. Но если обещания не будут выполнены, переживать и возмущаться они будут вдвое сильнее и вдвое дольше. Поэтому никакой двусмысленности и максимум деталей. Если есть хотя бы малейшее сомнение в реальности того или иного блага, лучше даже не упоминать о нем, иначе потом придется десяток раз объяснять в разных формах, почему блага нет.

Разрабатывая систему поощрения, следует помнить, что для женщины синица в руках предпочтительнее журавля в небе, то есть выплата может быть меньше, но здесь и сейчас, а не большой процент через год. Не стоит удивляться и требованиям доплат за все и вся – это привычка, выработанная ведением домашнего хозяйства: «курочка по зернышку». В то же время это дает руководителю дополнительную гибкость. Например, если нет возможности повысить оклад, женщину можно уговорить на замену по частям: доплата за проезд, мобильную связь, обеды, страховку и т.д.

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы совершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных выше.

Обеспечение разнообразия умений и навыков. Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Работникам необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Обеспечение целостности работы. Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимулирующих. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

Увеличение автономии. Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении.

Это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Усиление обратной связи. Обратная связь определяется как отзыв на деятельность или проводимую политику. Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы, и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Постановка целей или целевое управление предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Основная идея целевого управления заключается в том, что руководитель ставит своему сотруднику задачу, которую они совместно обсуждают. Такой процесс стимулирует рост сотрудника, поскольку он понимает, чего ждет от него руководство. Целевое управление поддерживает в сотруднике чувство самоуважения и приносит признание окружающих. Человек полагается на самого себя, решает интересные и трудные проблемы и в случае успеха поднимается по служебной лестнице. Ставить перед подчиненным общую цель и доверить ему ее реализацию – сильный мотивирующий фактор.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности. Рабочее место можно сделать интереснее, если использовать для отделки стен не только белый или стандартный для деловых помещений зеленый цвет.

Многочисленные исследования показали, что цвета влияют на настроение человека; правильное сочетание цветов позволяет создать атмосферу, благоприятную для концентрации внимания, усвоения информации и запоминания. Конечно, едва ли с помощью подбора цветов в офисе или цехе можно заставить унылого сотрудника радоваться, но в любом случае это показатель того, что руководство заботиться об удобстве подчиненных. Всегда можно купить несколько недорогих растений или искусственных цветов и расставить их в отделах и комнатах отдыха в цехах.

Создание благоприятных санитарно-гигиенических условий труда напрямую влияет на трудовую культуру работающих. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали:

1. Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах
2. Правильно располагать и хранить нужные предметы
3. Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте
4. Постоянная готовность рабочего места к проведению работы
5. Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

Гибкий график работы – режим, предполагающий обязательное присутствие на работе в течение определенного отрезка времени и отработку установленного количества часов в неделю. Однако работники сами могут регулировать время начала и конца рабочего дня. Гибкий график работы – действенное средство мотивации сотрудников, поскольку дает следующие преимущества:

* помогает избежать часов пик на транспорте, благодаря чему дорога на работу и домой занимает меньше времени;
* дает возможность работать именно тогда, когда у людей наибольшая работоспособность;
* позволяет сотрудникам заниматься делами, которые невозможно сделать вечером;
* дает возможность самим распределять рабочее время.

# 

# Выводы по третьей главе

В результате проделанной работы все испытуемые разделились на две основные группы: с вертикальной и горизонтальной карьерной направленностью.

Достаточно характерным представляется тот факт, что в группе с вертикальной карьерной направленностью в ответах на эти вопросы четко прослеживается статусность позиционирования, идентификация себя не столько с профессией, сколько с должностью, например, заведуещего отделением. А в группе с горизонтальной карьерной ориентацией испытуемые идентифицируют свою профессию именно с профессией (хотя занимаемая должность может быть иерархически выше).

Анализ полученных данных показал, что для большинства испытуемых характерно преобладание внутренней мотивации над внешними положительными и внешними отрицательными мотивами.

Профессиональные мотивы характеризуются высоким уровнем их удовлетворения с тенденцией к сверхдостаточности.

В мотивационном профиле в рабочей сфере общий уровень развивающих мотивов превышает уровень мотивов «поддержания-комфорта». Идеальный мотивационный профиль в рабочей сфере характеризуется доминированием личностно-развивающей тенденции – мотивов «роста», показатели второй группы мотивов превышают показатели первой группы мотивов «поддержания». Реальный мотивационный профиль в рабочей сфере также характеризуется превышением мотивов личностного роста над мотивами потребительской тенденции. Мотивационный профиль можно оценивать как направленный на мотивы личностного роста, развития.

Самый высокий показатель Ориентация на деньги т.е. ведущей ценностью для людей с этой ориентацией является стремление к увеличению своего благосостояния.

Самый низкий показатель Ориентация на труд. Т.е. для сотрудников, данной выборки труд не приносит больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия.

Так же, прослеживается высокие показатели по шкале - ориентация на власть т.е. мы можем сказать, что для сотрудников, влияние на других, на общество не является ведущей ценностью.

Заключение

В результате проделанной работы все испытуемые разделились на две основные группы: с вертикальной и горизонтальной карьерной направленностью.

Достаточно характерным представляется тот факт, что в группе с вертикальной карьерной направленностью в ответах на эти вопросы четко прослеживается статусность позиционирования, идентификация себя не столько с профессией, сколько с должностью, например, заведуещего отделением. А в группе с горизонтальной карьерной ориентацией испытуемые идентифицируют свою профессию именно с профессией (хотя занимаемая должность может быть иерархически выше).

Результаты у лиц с вертикальной карьерой: наряду с обозначенным сходством характера идеального и реального профилей, выявлены значительные расхождения их уровневых значений. Особо значительное расхождение идеального и реального уровня удовлетворения мотивов в рабочей сфере по параметру «поддержание», так показатель уровня реального удовлетворения мотива «поддержание жизнеобеспечения» в 2,53 раза ниже желаемого уровня. Данный факт, ярко отражает социально-экономическую проблематику деятельности мужчин на работе.

Среди сотрудников, с горизонтальной карьерой, мы получили следующие результаты: Недостаточно удовлетворенны мотивы «общей активности» и «творческой активности», входящие в параметр мотивы «роста». Однако уровневое рассогласование между идеальным и реальным удовлетворением данных мотивов менее выражено. Показатели параметра желаемой «общественной полезности» практически совпадают с уровнем их реального удовлетворения мотивов.

А так же у всех исптыуемых, показатели уровня удовлетворения социально-коммуникативных мотивов в рабочей сфере, также как и в общежитейской, превышают уровень желаемого удовлетворения. Основная деятельность психолога связана с общением с людьми разных возрастных и профессиональных групп, требует больших личностных ресурсных затрат и в случае неосознанности данной мотивационной составляющей и ее роли в жизни может привести к синдрому эмоционального выгорания.

Анализ полученных данных показал, что для большинства испытуемых характерно преобладание внутренней мотивации над внешними положительными и внешними отрицательными мотивами.

Профессиональные мотивы характеризуются высоким уровнем их удовлетворения с тенденцией к сверхдостаточности.

В мотивационном профиле в рабочей сфере общий уровень развивающих мотивов превышает уровень мотивов «поддержания-комфорта». Идеальный мотивационный профиль в рабочей сфере характеризуется доминированием личностно-развивающей тенденции – мотивов «роста», показатели второй группы мотивов превышают показатели первой группы мотивов «поддержания». Реальный мотивационный профиль в рабочей сфере также характеризуется превышением мотивов личностного роста над мотивами потребительской тенденции. Мотивационный профиль можно оценивать как направленный на мотивы личностного роста, развития.

В ходе исследования, мы выявили, что у всех испытуемых, высокие баллы по шкале - ориентация на деньги.

У мужчин более высокие показатели ориентации на власть, чем у женщин.

А так же, мы выявили, что все сотрудники, практически в равной мере упоминают профессию и карьеру как составляющие поведенческих установок. В то же время: если доминирующий тип профессиональной мотивации в равной мере распространен, то среди респондентов с сильной карьерной ориентированностью у руководителей, почти в два раза больше

Пропорции распределения карьерных ориентаций весьма различны.

На основе соотношения показателей всех шкал, выводимых в результате тестирования мы выделили определенные типы мотивационного и эмоционального профиля:

Итак, для большинства испытуемых, характерно прогрессивный тип, который характеризуется заметным превышением уровня развивающих мотивов над уровнем мотивов поддержания. Данный тип преобладает у лиц, добившихся успеха в работе или учебе. Так же характерен для личности с социально направленной позицией.

Импульсивный – характеризуется резкими перепадами профильной линии с тремя выраженными пиками, чаще всего по шкалам «К», «О», «ДР», но могут быть и друге соотношения. Отражает значительную дифференциацию и, возможно, конфронтацию различных мотивационных факторов внутри общей структуры личности.

Стенический – характеризуется доминированием стеничности как в эмоциональных предпочтениях (Эст выше Эаст), так и в фрустрационном поведении (Фст выше Фаст). Отражает склонность субъекта к активным, деятельным эмоциональным переживаниям и устойчивую, конструктивную, управляемую позицию в трудных ситуациях.

Самый высокий показатель Ориентация на деньги т.е. ведущей ценностью для людей с этой ориентацией является стремление к увеличению своего благосостояния.

Самый низкий показатель Ориентация на труд. Т.е. для сотрудников, данной выборки труд не приносит больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия.

Так же, прослеживается высокие показатели по шкале - ориентация на власть т.е. мы можем сказать, что для сотрудников, влияние на других, на общество не является ведущей ценностью.

В исследовании, предложены рекомендации, по совершенствованию профессиональной мотивации у сотрудников:

1. Обеспечение разнообразия умений и навыков. Обогащение труда

подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции.

1. Обеспечение целостности работы. Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником.
2. Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.
3. Увеличение автономии. Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.
4. Усиление обратной связи. Обратная связь определяется как отзыв на деятельность или проводимую политику. Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы, и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.
5. Постановка целей или целевое управление предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.
6. Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности. Рабочее место можно сделать интереснее, если использовать для отделки стен не только белый или стандартный для деловых помещений зеленый цвет.
7. Гибкий график работы – режим, предполагающий обязательное присутствие на работе в течение определенного отрезка времени и отработку установленного количества часов в неделю. Однако работники сами могут регулировать время начала и конца рабочего дня.

# Список использованной литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / Перев. с англ. под ред. С.М. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004.- 831 с.
2. Адамчук В.В. и др. Экономика труда: учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев; Под ред. В.В. Адамчука. М.: ООО ФИНСТАТИНФОРМ, 2001. С.111-122.
3. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем ЗП // Человек и труд, 2003. 1. С. 90-95.
4. Анискин Ю.П. Общий менеджмент. М. 2001.- 432с.
5. Анурова Н.И.. Персонал в торговой организации. Как создать профессиональную команду. М. 2003 -234с.
6. Белкин В., Белкина Н. Внедряем новый механизм оценки и оплаты труда // Человек и труд, 2003. 1. С. 101-104.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2007. – 219 с
8. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур/ А. Блинов // Маркетинг.- 2001.- № 1. - С. 88-101.
9. Бражко Е.И., Серебряков Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учеб. пособ. – М.: Издательство РИОР, 2006. – 126. с.
10. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. М.: Дело, 2002 - 324с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарика, 2003 – 432с.
12. Валерий Цветаев. «Не денежные мотивы повышения производительности труда». ПМ. № 2 (009), 2002
13. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. – М.: Дело, 2002. – 422 с.
14. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2006. – 430 с.
15. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 2001. – 661 с.
16. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2000. – 414 с.
17. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда/ И. Гущина// Общество и экономика.- 2000г.
18. Дудяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте. - Кострома: Изд-во КГТУ, 2001. – 155 с.
19. Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2003. – 272 с
20. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии (Персональный менеджмент.). М, 2002. -432с
21. Зорин И.В. Менеджмент персонала. Планирование карьеры на предприятиях общепита. М. 2001.- 132с.
22. Егоршин А.П.Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2004 – 432с.
23. Иванова Т. Ю., Приходько В.И. Теория организации. Краткий курс. – Спб.: Питер, 2004. – 491 с
24. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. 3-е изд. Минск: Новое знание, 2000 -432с.
25. Каверин С.Б. Мотивация труда. М.: Дело, 2004 – 354с.
26. Кокарев Н.В. Основы менеджмента. Шпаргалки. ООО «Издательство «Эксмо» М.: 2004- 32 с.
27. Маслова Валентина Михайлова. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономика и управление/ В.М. Маслова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007- 159 с.
28. М.А.Комаров - «Менеджмент», ЮНИТИ,2008г- 412с..
29. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности/ Н. Махорт// Управление персоналом.- 2002г.
30. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.2002 – 324с
31. Основы управления персоналом: Учеб. Пособие./Под ред. Б.М. Генкина М.: Изд-во Высш. шк., 2002- 435с.
32. Орлов А.Б. Проблема мотивации в зарубежных теориях социального научения // Мотивация личности. — М., 2002. — С. 17–29.
33. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов Научный редактор А.А. Радугин М.: Центр, 2008 – 432с.
34. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «МО» и «Управление персоналом»/ [Г. Шлендер П.Э. и др.]; под ред. проф. Шлендера. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 320 с.
35. Управление персоналом.: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. А,Н, Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: «Издательство ПРИОР», 1999 г. – 352 с.
36. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е издание., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 560 с.
37. Управление персоналом./Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Издательство Приор, 2001 – 432с.
38. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2002

Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист – 2000 - №4 – с. 51-56.

1. Черных А.Б. Системы мотивации персонала корпорации в условиях конкурентной среды // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование/ Научный журнал, 2006.- 1 186с. С 144 -147
2. Черных А.Б. Современные подходы к подготовке кадров в условиях глобализации и международного сотрудничества. Иркутск, 2004- 165с.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно - практич. пособие. – М.: Бизнес – школа "Интел – синтез", 2006-300с

1. Щадилова С.Н. Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности.- М.:"ДИС", 2005.- 176с.
2. Яковлев Р. Ситуация с оплатой труда соответствует типу экономики, сложившемуся в России. //Человек и труд- 2005- 6. с.81-85.