

Содержание:

image not found or type unknown



ВВЕДЕНИЕ

Различия людей велики, не только по ценностным, но и мотивационным характеристикам. Поэтому универсальные правила на разных сотрудников не работают. Помимо потребности в материальном вознаграждении поведение сотрудника на работе определяется многими другими потребностями, и они у каждого выражены в различной степени. Определение специфики мотивации не только на групповом, но и на индивидуальном уровнях – это важное условие успешного управления. Результаты такого анализа помогают правильно и более эффективно отбирать, расставлять, обучать и развивать сотрудников, и формировать крепкую команду. Для этого руководителю необходимо составить некую модель, в которой удобно фиксировать отличия мотивации одного работника от другого.

На сегодняшний день разработано большое количество методов, способов и подходов к мотивации персонала, но нет одного метода применимого ко всем отраслям. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется также слабой изученностью особенностей мотивации работников.[\[1\]](#)

Целью данной работы станет исследование типологической модели мотивации В. И. Герчикова, а также построение мотивационного профиля подчиненных на примере организатора экскурсий в историко-культурного сектора Парка Горького.

Задачи работы:

1. Изучение термина «мотивация»
2. Определение сути теории В.И. Герчикова
3. Анализ способов определения психотипа
4. Рассмотрение структуры мотивационного профиля
5. Исследование методик построения мотивационного профиля
6. Построение мотивационного профиля историко-культурного сектора
7. Оценка мотивации сотрудника по В.И. Герчикову

Данная работа состоит из введения, 3 разделов, 14 подразделов, 4 таблиц и 5 иллюстраций.

По итогу работы будет составлен мотивационный профиль организатора экскурсий историко-культурного сектора Парка Горького и проведена оценка мотивации по В.И Герчикову.

РАЗДЕЛ 1. МОТИВАЦИЯ И ИССЛЕДОВАНИЕ ТИПОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ В. И. ГЕРЧИКОВА

- 1.

Термин «мотивация» в управлении

Мотивация – это достаточно сложный процесс побуждения человека к действию, который управляет поведением человека, задает его направленность и ориентирован на достижение определенных целей.

В современной научной литературе по менеджменту экономическая категория «мотивация» каждым автором трактуется по-разному. Таким образом, современный взгляд на данное понятие достаточно многогранен. Основные определения понятия «мотивации», используемые современными российскими исследователями в отечественной литературе, представлены в таблице 1.[\[2\]](#)

Таблица 1. Понятие «мотивация» в трудах современных российских и зарубежных исследователей

№	Автор определения	Определение
1	М. Альберт, Ф. Хедоури	Мотивация – «процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленный на достижение индивидуальных и общих целей организации»

- 2 В.А. Дятлов,
А.Я. Кибанов Мотивация – «стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности»
- 3 В.И. Подлесных Мотивация – «процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания»
- 4 Н.А. Соломатина,
З.А. Нагимова Мотивация – «внутренне состояние человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации»
- 5 Э.А. Уткин Мотивация – «выбор человека того или иного поведения, определяемого комплексом внешних и внутренних факторов»

Не смотря не то, что у современных авторов отсутствует единое определение понятия «мотивация труда» и каждый имеет свое видение и трактовку, все определения имеют общую черту – мотивация выступает как побуждение человека к деятельности. Таким образом, под понятием «мотивация» понимается процесс, направленный на формирование мотива у работника путем применения различных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации.

- 1.

История исследований мотивации

Вопрос о начале истории исследований, связанных с мотивацией, решается проще, чем аналогичные вопросы, касающиеся первых исследований других психологических проблем. Есть основание начинать историю исследований мотивации с зарождения психологии как науки. Она изначально представляла собой систему научных знаний, призванную дать людям объяснение их поведения и поведения животных. Следовательно, проблема мотивации — так, как мы ее здесь понимаем, — явилась первой в истории этой науки психологической

проблемой, вернее, главной задачей, которая перед этой наукой возникла.^[3] Отсюда следует, что тема мотивации имеет длительную историю, начавшуюся с древнейших времен (см. рис.1).

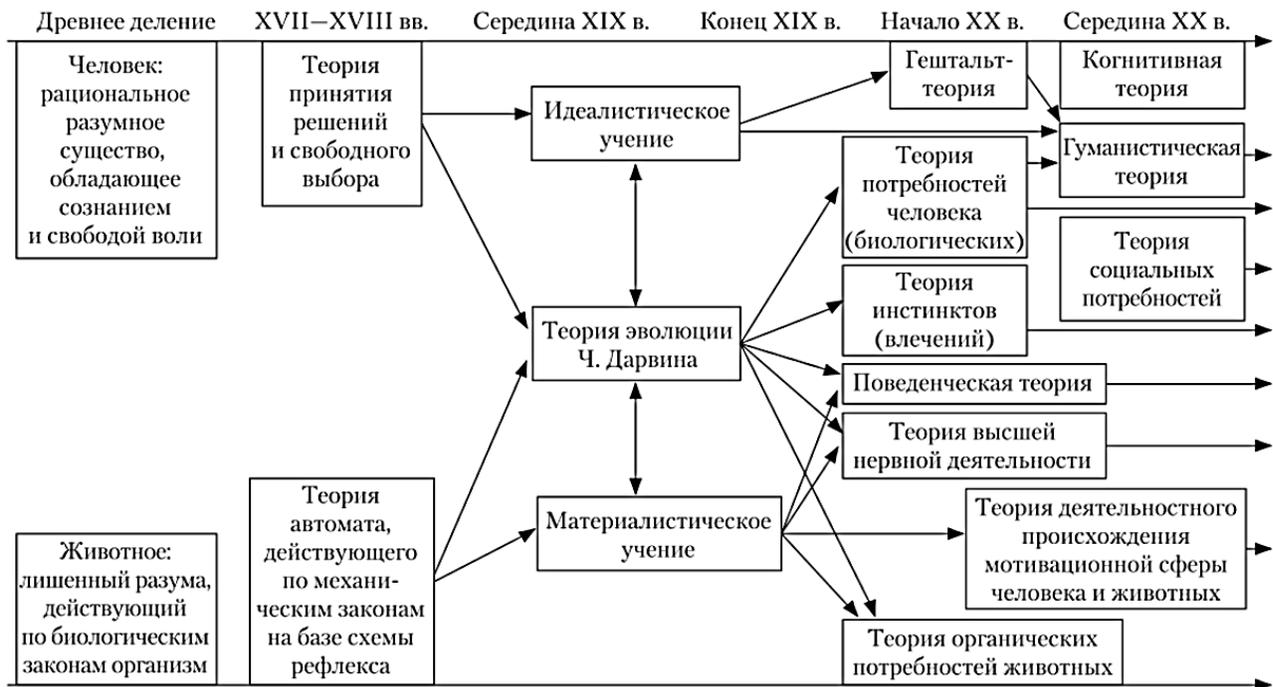


Рисунок 1. Схема, иллюстрирующая историю и преемственность в развитии теории мотивации

Комплексное и наиболее правильное решение проблемы воссоздания истории научных исследований мотивации заключается в том, чтобы, начиная ее с древнейших времен, особо выделить и обсудить обозначенный выше современный этап этой истории. Эта задача в свое время была поставлена и по-своему решена известным американским специалистом по психологии мотивации Дж. Аткинсоном, который предложил следующую схему, представляющую всю достаточно длительную историю психологических исследований мотивации.^[4]

Во второй половине XX в. и в начале XXI в. исследования в области психологии мотивации не только продолжились, но значительно расширились по своей тематике, углубились по содержанию. В начале XXI в. эта тема стала одной из наиболее популярных в психологии личности, и вместе с тем в разработке данной темы наметились следующие новые тенденции.

1. Постепенный отказ ученых от создания общих теорий мотивации, которые бы одновременно объясняли и поведение животных, и поведение людей.

2. Отказ от представления и объяснения поведения человека с позиций реактивности, т.е. под углом зрения того, что человек якобы представляет собой сложно устроенную биологическую машину, которая не имеет собственного источника целенаправленной активности и просто реагирует на внешние воздействия.
3. Смещение интереса ученых с изучения мотивации поведения животных на исследования мотивации социально-культурной деятельности человека.
4. Отрицание возможности адекватного изучения и познания мотивации деятельности (поведения) человека с помощью тех же методов, которые в лабораторных условиях применялись в процессе исследования мотивации поведения животных.
5. Повышенное внимание к мотивации таких видов социального поведения, которые отражают положение человека в современном свободном обществе, основанном на конкурентных отношениях между людьми.[\[5\]](#)

2.

Типологическая модель мотивации В.И.Герчикова

Одним из краеугольных камней высокой эффективности деятельности любой компании является подбор сотрудников с правильной мотивацией и дальнейшее верное стимулирование таких сотрудников. Существует достаточно много методов для решения этих задач, хотя не все из них отличаются результативностью на практике.[\[6\]](#)

Типологическая модель имеет ряд существенных отличий от других структурных моделей мотивации:

1. Она основана не на меняющихся от обеда к ужину потребностях человека, а на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах.
2. Модель разработана для решения управленческих, а не психологических задач. То есть она отвечает на вопрос, как добиться от работника нужного для организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным.

[\[7\]](#)

Прежде чем перейти к следующему подразделу следует еще раз уточнить термины:

Мотивация – это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде;

Стимулирование – внешнее воздействие со стороны управленцев на работников, с целью побуждения их к деятельности, направленной на достижение целей компании.

Соответственно и необходимо различать те типы мотивации к труду, которые наличествуют у сотрудников и те меры по стимулированию, которые зависят от менеджмента компании.[\[8\]](#)

Широко известная пирамида потребностей Маслоу описывает общие потребности человека без выделения отдельных типов предпочтений людей.

В. И. Герчиков выделяет 5 основных типов мотивации к труду, считая, что они могут быть комбинированы в каждом человеке, но как правило, один из них доминирует.

- 1.

Типы мотивации и стимулирования по В.И. Герчикову

Качество персонала (а через него качество организации) можно оценить через степень достигательной мотивации - внутренней устремленности сотрудников ко все более высоким результатам через повышение квалификации, инновационность, производительность. Такой тип мотивации чаще бывает врожденным, реже его можно воспитать, привить. Носителями такого стиля мотивации не могут быть все сотрудники и в каждой организации по-своему должна быть найдена определенная доля наличия их на соответствующих должностях (рис. 2).[\[9\]](#)

организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным.

Типологическая модель (рис. 1) строится на пересечении двух осей — мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания.

Под **мотивацией достижения** понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд.

Под **мотивацией избегания** — стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

Рис. 1. Базовая модель трудовой мотивации

© Калашников А. | Консалтинговые услуги 1 из 9

Актуальные управленческие решения
Консалтинговые услуги - маркетинг и управление
www.KalashnikovAndrey.ru
www.actually.pro
+7 912 008 88 85

Рисунок 2. Базовая модель трудовой мотивации

Речь идет о внутренней мотивации, то есть изначально присущей конкретной личности в отличие от внешней, которая идет в виде стимулов со стороны руководства.

Модель основана на выделении среди персонала лиц с преобладанием одного из пяти типов мотивации. При этом преобладание того или иного типа не исключает возможности проявления и других мотивационных черт.^[10]

В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания (таблица 3):

1. Инструментальная. Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка

и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд.

Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.

1. Патриотическая. Основана на высоких моральных, религиозных, идеологических соображениях, на убеждении работника в своей нужности для организации. Такой работник способен «загореться» перспективной стратегией, выдвинутой руководством, и будет работать с полной отдачей, способствуя воплощению этой стратегии.

Он более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более в моральных (нежели в материальных) знаках и оценках.

1. Профессиональная. Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам.

Отличается развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии.

1. Хозяйская. Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля.

Но хозяином очень трудно управлять — он суверенен и не только не нуждается в приказаниях или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их.

1. Избегательная. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление — минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник

ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим!

Зато он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегательной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным. [\[11\]](#)

Помимо выделения вышеописанных типов мотивации к труду, Владимир Исакович предложил четко определенные возможности стимулирования сотрудников с разными типами трудовой мотивации.

При этом он выделяет виды стимулирования (таблица 2):

- Негативные – недовольствие, наказания, угроза потери работы.
- Денежные – зарплата, премии, доплаты.
- Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
- Моральные.
- Патернализм (забота о работнике).
- Организационные – содержанием, условиями и организацией работы.
- Привлечение к содействию и участию в управлении.

В результате появляется следующая картина:[\[12\]](#)

Таблица 2. Стимулирование работников с разными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации			
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская
Негативные	Применимы денежной компонентой	Запрещены	Применимы знаковой компонентой	Запрещены
Денежные	БАЗОВЫЕ	Применимы	Нейтральные	Применимы

Натуральные	Применимы денежной компонентой	Применимы при акценте на профессиональных достижениях	Применимы знаковой компонентой	Применимы денежной компонентой
Моральные	Запрещены	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен
Организационные	Нейтральные	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	БАЗОВЫЕ

Таблица 3. Оплата труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным), с учетом качества выполненной работы
Профессиональная	Повременная, основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	Основанная на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или бригады постоянного состава

Избегательная Повременная с зависимостью зарплаты от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения и/или всего предприятия

Таким же образом, можно расписать работа с какими характеристиками подходит какому типу мотивации, чего от него ожидать при коммуникации, проявлении инициативы, обучении.

- 1.

Итоги раздела

По итогам раздела было выявлено, что «мотивация» является сложным и важным фактором влияющим на производительность труда. Это понятие, наряду с психологией изучалось еще с древних времен и развивалось в целостную концепцию. Мотивация определяет основу потенциала сотрудников любого предприятия и совокупность свойств, непосредственно влияющих на трудовую деятельность. Очевидно, что существует связь между мотивацией персонала предприятия и результативностью работы сотрудников, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна лишь при построении оптимальной системы мотивации труда.

Мотивацией и стимулированием занимался исследователь Владимир Исакович Герчиков. Существует большое количество концепций и методик по мотивации персонала, но подход В. Герчикова в какой-то мере применим ко многим отраслям. Данный подход не дает готовых конечных решений, но дает возможность осознать какие решения нужны для доминирующего у вас в организации типа мотивации, или для того, который вы выберете целевым.

Но, в целом, подходить к мотивации сотрудников надо не только индивидуально, но и основываясь на возможностях компании.

Об этом мы поговорим в следующем разделе.

РАЗДЕЛ 2. МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ: ЦЕЛИ, ФАКТОРЫ, КОНЦЕПЦИИ

- 1.

Теоретические аспекты мотивационного профиля

Мотивация персонала — ведущая функция менеджмента, наряду с планированием, организацией, координацией и контролем. Она в значительной мере влияет на показатели прибыльности и эффективности любой организации.

Тема мотивации персонала широко представлена в научных трудах зарубежных и отечественных исследователей. Однако немаловажным остается тот факт, что для каждого человека существуют свои потребности, ценности, приоритеты, которые находят отражение в отношении к работе, поэтому мотивация персонала должна носить сугубо индивидуальный характер, а также быть прозрачной и понятной. Для разработки индивидуальных методов мотивации персонала используется понятие «мотивационный профиль».

К определению мотивационного профиля в своих научных трудах обращались Э. Шейн (методика «Якоря карьеры»), Ш. Ричи и П. Мартин (методика диагностики мотивационного профиля личности), В.И. Герчиков (методика диагностики трудовых мотивов), В.Э. Мильман (методика диагностики мотивационной структуры личности), Д. Барбуто и Р. Сколла (методика диагностики источников мотивации), А.А. Меграбаян (методика для измерения мотивации достижения), Т. Элрес (методика оценки мотивации достижения успеха/избегания неудач), и многие другие.

Мотивационный профиль составляется посредством сопоставления значимости ряда мотивационных факторов. Такой подход предполагает, что мотивация всегда индивидуальна, но необходимость оптимизации процессов управления, экономии времени и прочих ресурсов заставляет применять методы мотивации, ориентированные на «среднего» индивида.

В основе различных типологий мотивационных профилей персонала, предлагаемых разными исследователями, как правило, лежат те или иные потребности и интересы человека. К таким потребностям могут относиться потребность в уважении, продвижении, заработке, стабильности, самореализации, власти, авторитете и т. д. Удовлетворение потребностей сотрудником осуществляется исходя из его внутренней и внешней мотивации.[\[13\]](#)

- 1.

Концепция мотивационного профиля Ш. Ричи и П. Мартина

Концепция мотивационного профиля, сформированная Ш. Ричи и П. Мартином является одним из распространенных подходов, используемый при составлении мотивационного профиля работников, предложенный в труде «Руководство мотивацией», он считается итогом двадцатилетнего изучения мотивации среди работников. Создатели применяли модель мотивационного профиля, она заключается из двенадцати факторов, позволяющих обнаружить условную значимость двенадцати мотивационных нужд для человека. Профиль позволяет изучить индивидуальные различия между людьми, вне зависимости от того, какую местность или область работы они представляют, могут быть гораздо больше в пределах определенной национальности, или местожительства, или рабочей группы, чем отличия межгрупповые или межнациональные.[\[14\]](#)

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

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

- 1.

Мотивационные факторы

12 мотивационных факторов:

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

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.
3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил.
4. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей.
5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности, дружелюбности. От четвертого фактора отличается тем, что в четвертом считается общее количество социальных контактов, а тут скорее качество.
6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи человека. Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со сторон других людей, желание чувствовать собственную значимость.
7. Потребность ставить для себя сложные цели и достигать их, показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи.
8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими.
9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки).
10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.
11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. Показатель желаний самостоятельности, независимости и самосовершенствования.
12. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.[\[15\]](#)
 1. Цели использования мотивационного профиля

Мотивационный профиль

используют для:

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

Важно понимать тот факт, что определенная работа требует конкретных умений и поведения, и если они не совпадают с мотивационными стимулами кандидата, то он будет не эффективно выполнять данную работу. И только в том случае работник будет успешным в своей деятельности, если требуемое поведение в организации соответствует его мотивационным стимулам. Трудоемкость анализа мотивационного профиля, поможет сделать собеседование углубленным, продуктивным и позволит наилучшим образом сопоставить то, что предлагает претендент на работу, с тем, что требуется для ее выполнения.

1.

Управление переменами

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

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

Все это делает вполне очевидным задачу руководителя: привлекать и отбирать людей, способных эффективно действовать в условиях неопределенности; готовить уже имеющийся персонал лучше выдерживать динамичные условия

работы; изыскивать наиболее гуманные способы перевода на другое место или избавления от тех, кто не способен усвоить правила поведения в новых условиях или изменить свое отношение к ним, чтобы соответствовать новым требованиям. Безусловно, мотивационный профиль будет очень полезен при решении подобных проблем.

1.

Формирование команд

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

При построении команды выбирать следует таких людей, мотивационные профили которых показывают, что они будут успешно работать в команде, не с одним или двумя ее членами, а со всей командой в целом.[\[16\]](#)

• 1. Итоги раздела

Таким образом, проанализировав раздел №2 мы исследовали особенности мотивационного профиля, а также рассмотрели взгляд Ш. Ричи и Р. Мартина на эту методику. В основании разнообразных типологий мотивационных профилей, исследователи выделяют общие потребности в признании, продвижении, вознаграждении, устойчивости, самореализации, власти, престиже. Исходя из внутренней и внешней мотивации происходит удовлетворение потребностей.

Рассмотрели 12 мотивационных факторов. В следующем разделе мы определим, какие из них будут самые высокие по значимости по мнению организатора экскурсий в историко-культурном секторе Парка Горького.

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

свои навыки и умения.

В следующем разделе организатор экскурсий пройдет тест на изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартина) и проведет оценку мотивационного профиля используя методику.

РАЗДЕЛ 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ ОРГАНИЗАТОРА ЭКСКУРСИЙ

3.1. Практическое исследование мотивационного профиля по Ш. Ричи и П. Мартину

Исследование особенностей мотивационного профиля проводилось на организаторе экскурсий историко-культурного сектора – 1 человек. Применяемая методика - изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин)

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

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

Измеряемые показатели представлены в предыдущем разделе. Обработка производится в соответствии с ключом методики (рис. 3).

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

Обработка результатов

Рисунок 3. Ключ методики

По итогу прохождения теста получились следующие результаты (рис.4):

Рисунок 4. Результаты мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартин. Организатор экскурсий.

Как мы видим из рисунка 4 у организатора экскурсий ведущими мотивационными профилями являются: потребность в разнообразии (37 баллов) проявлена в большей степени, власть и влияние, креативность, интересная работа (35 баллов) уходят на второй план.

Наименьшее количество баллов получили потребности в структурировании работы и социальные контакты (24 балла).

Следует заметить, что у данного сотрудника вознаграждение не выходит на первое место, из этого можно сделать вывод, что данный сотрудник уже профессионал, его работа уже направлена на саму деятельность, сложность работы, творчество и интерес, и данный специалист получает от нее удовольствие.

3.2. Практическое исследование типа мотивации по В.И. Герчикову

Для того чтобы проверить выраженность типа мотивации у организатора экскурсий, в данной работе мы применили методику оценки мотивации В.И. Герчикова. Результаты представлены в рисунке 5.

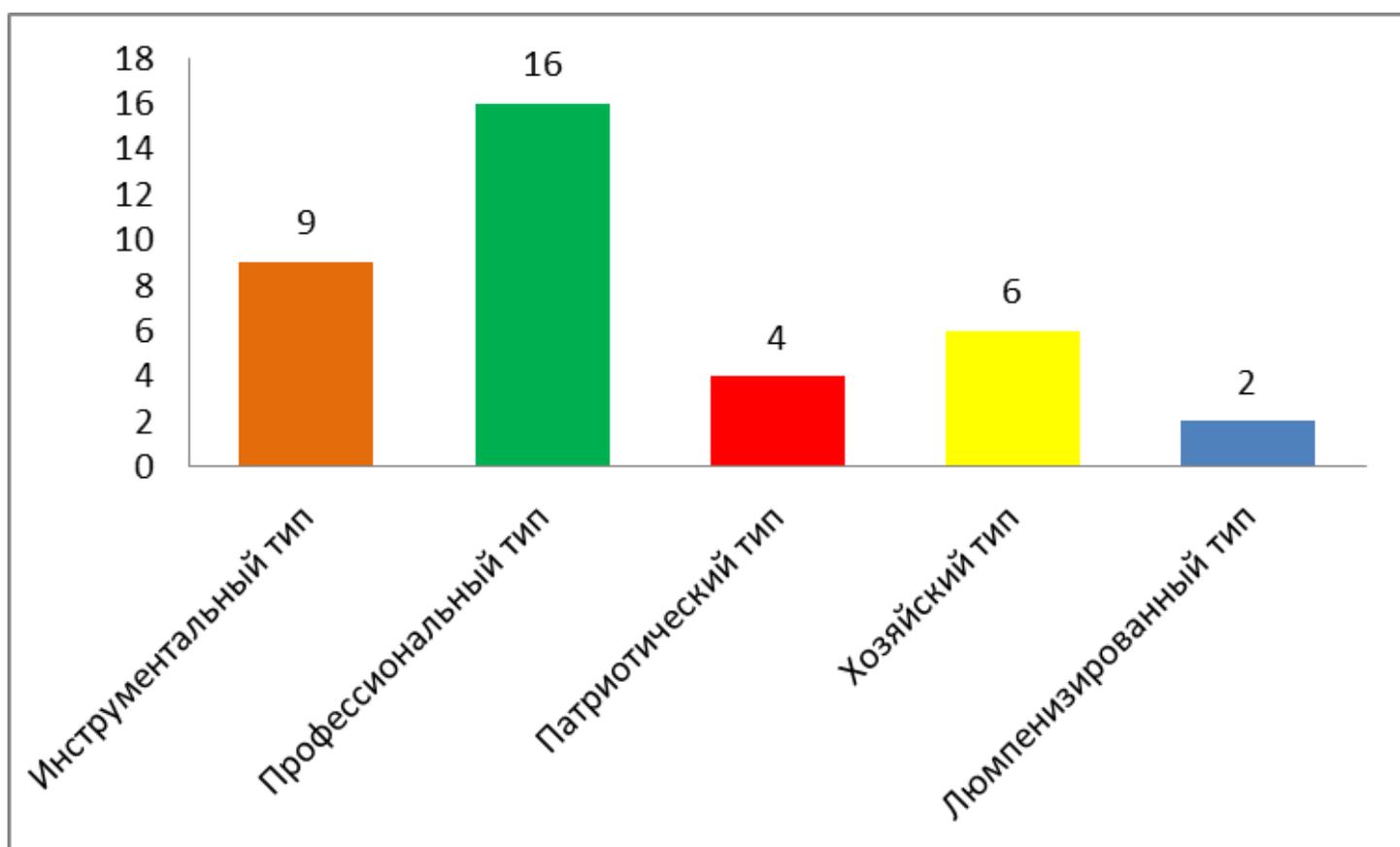


Рисунок 5. Показатели трудовой мотивации В.И. Герчикова. Организатор экскурсий

На рисунке наглядно представлены результаты, среди которых выделяется профессиональный тип (16 баллов), на второй план выходит инструментальный тип (9 баллов).

Поскольку организаторы экскурсий в Парке Горького зачастую являются достаточно высококвалифицированными специалистами, их мотивация направлена на качественный труд и сам процесс деятельности, но вознаграждение является немаловажным фактором, так как цена их труда должна быть также оценена.

3.3. Рекомендации для руководителя организации по мотивационным профилям организатора экскурсий для его профессионального развития

Мотивационная политика любой организации должна быть направлена

на то, чтобы личные мотивы сотрудников соотносились с миссией и целями самой организации.

По результатам методики мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин) и методики оценки мотивации В.И. Герчикова можно сделать следующие выводы.

Заработок и вознаграждение, а также эффективность работы являются немаловажными факторами для организатора экскурсий. Эти факторы говорят о том, что Парку Горького необходимо применить систему KPI – систему ключевых показателей эффективности. На деле она уже год применяется в парке.

Под системой KPI понимается система материальных и нематериальных (психологических) показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату).

Таблица 4. Показатели KPI для организатора экскурсий

Наименование показателя	Критерий оценки эффективности показателя	Максимальный размер показателя (балл)
Организатор экскурсий	1.0	1.0

Обеспечение выполнения плана по доходам от проведения историко-культурных мероприятий (квестов и экскурсий)	Выполнение плана 95% и более	0.3
	Выполнение плана менее 95%	0.0
Обеспечение проведения мероприятий для социально менее защищенных групп населения: детей подростков, пенсионеров, людей с ограничениями жизнедеятельности и т.д.	Проведены мероприятия	0.3
	Не проведены мероприятия	0.0
Разработка и внедрение новых экскурсионных программ по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года	Разработаны программы (да)	0.2
	Не разработаны программы (нет)	0.0
Соблюдение исполнительской дисциплины	Отсутствие замечаний	0.1
	Наличие замечаний	0.0
Отсутствие замечаний руководителя	Отсутствие замечаний	0.1
	Наличие замечаний	0.0

Для того чтобы организаторы экскурсий (подобно исследуемому) достигали цели важно выстроить концепцию развития коллектива.

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

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

3.4. Итоги раздела

В данном разделе было приведено исследование на выявление мотивационного профиля по Ш. Ричи и П. Мартину, которое показало. Что организатор экскурсий историко-культурного сектора Парка Горького имеет ярко выраженные потребности в том, чтобы его работа была разнообразной, творческой и интересной, достигала поставленных задач, и была замечена руководством.

Для того чтобы проверить выраженность типа мотивации у организатора экскурсий была применена методика «Оценки мотивации В.И. Герчикова», где у работника явно преобладают профессиональный и инструментальный типы. Мотивация данного работника направлена на качественный труд и сам процесс деятельности, при этом не исключается и вознаграждение как результат эффективного труда.

Для развития данной категории сотрудника уже применяется система KPI, которая оценивается руководителем подразделения. Также сотруднику необходимо постоянно совершенствоваться, ставить цели, задачи и достигать их.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблемы, связанные с мотивацией персонала, на сегодняшний день являются актуальными. Существует большое количество концепций и методик по мотивации персонала, но они не универсальны и не применимы к разным отраслям. Очевидно, что необходимость в том или ином типе мотивации к труду диктуется как требованиями конкретных рынков, так и личностными качествами владельцев и топ-менеджмента, той корпоративной культурой, которая уже существует в компании.

В начале работы мы ознакомились с понятие «мотивация», что исследователи описывают это понятие по разному, но сходятся в одном, что мотивация выступает как побуждение человека к деятельности.

Действительно, история этого понятия начинается древних времен, наряду с психологией, но лишь в середине 20 века – начале 21 века получило свое усиленное развитие.

В данной работе мы провели теоретический анализ типологической модели мотивации В. И. Герчикова. В. И. Герчиков выделяет 5 основных типов мотивации к труду, считая, что они могут быть комбинированы в каждом человеке, но как правило, один из них доминирует.

Также были изучены подходы к формированию мотивационного профиля в трудовой деятельности. По взглядам Р. Мартина и Ш. Ричи, мотивационный профиль личности – это индивидуальное совмещение наиболее и наименее важных потребностей для конкретного человека.

В ходе выполнения работы мы определили мотивационный профиль, как совокупность значимых потребностей, при помощи которых человек может реализовать себя в трудовой деятельности.

В третьем разделе реферата мы провели анализ мотивационного профиля на примере организатора экскурсий (1 человек) историко-культурного сектора Парка Горького и выяснили, что данный сотрудник достаточно квалифицирован для своей работы и ценит свой труд достаточно высоко, для него обязательно необходимо достойное вознаграждение, как часть его работы.

Также в подразделе 3 был предложен реальный оценочный лист KPI сотрудника, по которому определяется эффективность этого работника и ставятся дальнейшие цели для реализации.

В данном реферате лишь частично были представлены варианты построения мотивационных профилей, но самом деле на представленных моделях анализ не ограничивается. Но это уже тема других работ.

БИБЛИОГРАФИЯ

Литература

1. Atkinson J. Introduction to Motivation. N. Y., 1964.
2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала / Г. Х. Бакирова – М.: Юнити-Дана, 2013. - 440 с.
3. Лузаков А.А. Построение мотивационных профилей как условие эффективного управления мотивацией персонала // Актуальные проблемы управления персоналом и организационной психологии: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. / Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. С. 85-94.
4. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу □ СПб: М.:Евразия, 2014. - 478 с.
5. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 399 с.
6. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии [Текст] / С. Л. Рубинштейн □ СПб.: Питер, 2000 - 712 с.
7. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

Статьи

1. Исследование лояльности персонала к компании на основе типологической модели мотивации В. И. Герчикова / Т. Ф. Мельникова, С. А. Тарануха, А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 23 (103)
2. Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666
3. Урсу М.И. Мотивационный профиль сотрудника: теоретический аспект // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XXVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(26)

4. История возникновения теории мотивации и управленческого учета и их взаимосвязь// международный научный журнал «Символ науки» №10-1/2016
5. Структура мотивационного профиля работника// Вестник науки и образования № 12(36). Том 2. 2017

Интернет-ресурсы

1. https://studme.org/259479/psihologiya/istoriya_issledovaniy_motivatsii
 2. <https://www.leaninfo.ru/2012/01/19/motivation-and-stimulation/>
 3. <http://kalashnikovandrey.ru/consulting/kalashnikovandrey.ru-motivation-types.pdf>
 4. https://studwood.ru/1089812/menedzhment/tipologicheskaya_model_gerchikova1
 5. <https://www.leaninfo.ru/2012/01/19/motivation-and-stimulation/>
 6. <file:///C:/Users/%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D1%8F/Downloads/hohlova-a-s-osobennosti-motivacionnogo-profilya-sotrudnikov-organizacii.pdf>
 7. http://zdorovie-seti.moy.su/test_trudovaja_motivacija.pdf
 8. <https://www.immf.ru/upload/Methodicheskoe%20obespechenie/%D0%9C%D0%B5%D0%BD>
 9. <http://www.nlplife.ru/articles/test/test-motivacionnyj-profil>
-
1. Мельникова, Т. Ф. Исследование лояльности персонала к компании на основе типологической модели мотивации В. И. Герчикова / Т. Ф. Мельникова, С. А. Тарануха, А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 23 (103) [↑](#)
 2. Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666 [↑](#)
 3. https://studme.org/259479/psihologiya/istoriya_issledovaniy_motivatsii [↑](#)
 4. Atkinson J. Introduction to Motivation. N. Y., 1964. [↑](#)
 5. https://studme.org/259479/psihologiya/istoriya_issledovaniy_motivatsii [↑](#)
 6. <https://www.leaninfo.ru/2012/01/19/motivation-and-stimulation/> [↑](#)
 7. <http://kalashnikovandrey.ru/consulting/kalashnikovandrey.ru-motivation-types.pdf> [↑](#)

8. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. [↑](#)
9. https://studwood.ru/1089812/menedzhment/tipologicheskaya_model_gerchikova1 [↑](#)
10. <http://kalashnikovandrey.ru/consulting/kalashnikovandrey.ru-motivation-types.pdf> [↑](#)
11. <https://www.leaninfo.ru/2012/01/19/motivation-and-stimulation/> [↑](#)
12. <https://www.leaninfo.ru/2012/01/19/motivation-and-stimulation/> [↑](#)
13. Урсу М.И. МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XXVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(26) [↑](#)
14. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии [Текст] / С. Л. Рубинштейн □ СПб.: Питер, 2000 - 712 с. [↑](#)
15. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 399 с. [↑](#)
16. <file:///C:/Users/%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D1%8F/Downloads/hohlova-a-s-osobennosti-motivacionnogo-profilya-sotrudnikov-organizacii.pdf> [↑](#)