**Санкт-Петербургский государственный университет**

Выпускная квалификационная работа на тему:

**ДОМИНИРУЮЩИЕ МОТИВЫ И ПОТРЕБНОСТИ СОТРУДНИКОВ В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ (НА ПРИМЕРЕ CALL-ЦЕНТРА)**

по направлению подготовки 37.04.01 - Психология

основная образовательная программа «Организационная психология

и психология менеджмента»

Выполнила:

студентка 2 курса

очной формы обучения

Кобзева Екатерина Валерьевна

Рецензент: Научный руководитель:

Директор по персоналу кандидат психологических наук, доцент

ООО «Аривист» Верещагина Лада Александровна

Зозуля Елена Владимировна

Санкт-Петербург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

[**АННОТАЦИЯ** 4](#_Toc514877105)

[**ВВЕДЕНИЕ** 6](#_Toc514877106)

[**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАБОТ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ ПО ПРОБЛЕМЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ** 9](#_Toc514877107)

[1.1.ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 9](#_Toc514877108)

[1.2. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 21](#_Toc514877109)

[2.1. СПЕЦИФИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ CALL-ЦЕНТРА 27](#_Toc514877110)

[2.2. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ CALL-ЦЕНТРА 35](#_Toc514877111)

[**ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ** 40](#_Toc514877112)

[**ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ДОМИНИРУЮЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ И МОТИВОВ СОТРУДНИКОВ CALL-ЦЕНТРА** 41](#_Toc514877113)

[2.1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ 41](#_Toc514877114)

[2.2. ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ ИСПЫТУЕМЫХ 42](#_Toc514877115)

[2.3. МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИССЛЕДОВАНИЯ 43](#_Toc514877116)

[2.4. ПРОЦЕДУРА ИССЛЕДОВАНИЯ 47](#_Toc514877117)

[2.5 МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОБРАБОТКИ ДАННЫХ 48](#_Toc514877118)

[**ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ** 49](#_Toc514877119)

[3.1. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ АВТОРСКОЙ АНКЕТЫ 49](#_Toc514877120)

[3.2. ВЫРАЖЕННОСТЬ МОТИВОВ И ПОТРЕБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ CALL-ЦЕНТРА 52](#_Toc514877121)

[3.3. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ ОПЕРАТОРОВ, АНАЛИТИКОВ И СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА 58](#_Toc514877122)

[3.4. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АКТУАЛЬНОСТИ МОТИВОВ И ПОТРЕБНОСТЕЙ В РАЗЛИЧНЫХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУППАХ РАБОТНИКОВ 68](#_Toc514877123)

[3.5. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ И ПОТРЕБНОСТНОЙ СФЕРЫ РАБОТНИКОВ ЗАНЯТЫХ В ДНЕВНОЙ ИЛИ НОЧНОЙ СМЕНЕ 74](#_Toc514877124)

[3.6. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕГРЕССИОННОГО АНАЛИЗА 78](#_Toc514877125)

[**ВЫВОДЫ** 80](#_Toc514877126)

[**РЕКОМЕНДАЦИИ** 82](#_Toc514877127)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 84](#_Toc514877128)

[**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:** 86](#_Toc514877129)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ А** 95](#_Toc514877130)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ Б** 108](#_Toc514877131)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ В** 109](#_Toc514877132)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ Г** 111](#_Toc514877133)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ Д** 112](#_Toc514877134)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ Е** 114](#_Toc514877135)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ Ж** 116](#_Toc514877136)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ З** 118](#_Toc514877137)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ И** 120](#_Toc514877138)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ К** 122](#_Toc514877139)

**АННОТАЦИЯ**

Диссертационное исследование направлено на изучение особенностей деятельности специалистов call-центра, выявление и описание актуальных потребностей и доминирующих мотивов работников для разработки наиболее эффективных способов стимулирования.В исследовании приняло участие 122 сотрудника call-центра, которые работают в крупной компании, расположенной в Санкт-Петербурге, оказывающей услуги в сфере общественного питания и имеющей филиалы в нескольких регионах России. Для изучения мотивационной направленности применялась следующие методики: «Диагностика мотивационной структуры личности» (автор В.Э. Мильман), для выявления актуальных потребностей – методика «Потребности или парные сравнения» (автор В.В. Скворцов), для оценки удовлетворенности трудом – Тест «Удовлетворенность работой» (автор А.В.Розанова), для исследования личностных особенностей – «Пятифакторный опросник личности» (адаптация А.Б. Хромова). Кроме этого была разработана авторская анкета для определения важных характеристик работы.

Результаты исследования были проанализированы с использованием статистического и корреляционного анализа, однофакторного дисперсионного анализа, определения достоверности различий между выборками при помощи T-критерия Стьюдента. Как оказалось, доминирующими мотивами работников call-центра являются мотивы творческой активности, общения и социальной полезности. К актуальным потребностям относятся потребности в самовыражении и материальные потребности. Обнаружены значимые различия по выраженности мотивов и потребностей у групп работников, выполняющих различные профессиональные обязанности. На основании результатов исследования разработаны практические рекомендации по оптимизации мотивирования сотрудников.

**ABSTRACT**

The dissertation studies issues in activities of call center staff, and seeks to define and describe their most important needs and leading motivators in order to develop more effective strategies of improving staff motivation. The study is based on the data received from 122 respondents, staff of a large call center in major company located in St. Petersburg. The following methods were used: to study the motivation of call center staff: «Diagnosis of Motivational Structure of Personality» by V.E. Milman, to define the current needs of staff: «Requirements or Paired Comparisons» by V.V. Skvortsov, to study the degree of job satisfaction - «Job Satisfaction Test» by V.A. Rosanova, and to study the personal characteristics of respondents - «The Five Factor Personality Questionnaire,» adapted by A.B. Khromov. Additionally, the author designed a new questionnaire to assess the important characteristics of the paper.

The results of the study were analyzed with the help of statistical and correlation analyses, the ANOVA test, and the T-Student’s test to determine whether there were any significant differences between the sets of data.

The results of the study showed that call center staff were motivated most of all by creative activities, communication, and social significance of their work. Their dominant needs were those of self-expression and financial security. Significant differences were discovered between motivators and needs of staff with different professional duties. Based on the results of the study, practical recommendations were developed to describe optimal solutions for improving staff motivation.

**ВВЕДЕНИЕ**

Современный рынок характеризуется постоянно изменяющимися условиями и предъявляет высокие требования к конкурентоспособности организации. Для того чтобы противостоять такой нестабильной внешней среде, компании ориентированы на модернизацию технологий и усовершенствование бизнес-процессов, ведь производимые товары должны быть все качественнее, а уровень оказываемых услуг все выше. С возникновением call-центров у компаний появилась возможность более быстрого обслуживания своих клиентов, а также снизилось влияние географического фактора. Центр может дистантно предоставлять информационную поддержку по продукции или услуге, проводить маркетинговые опросы и получать от клиентов обратную связь. Как следствие, деятельность call-центра должна быть слаженной и четко регламентированной, особенно это относится к человеческим ресурсам.

Нет сомнения, что определяющим звеном успешности организации являются ее сотрудники. Качество их работы напрямую влияет на прибыль компании. Поэтому сегодня мы можем говорить о необходимости непрерывного развития персонала и о значимости его заинтересованности работой. В связи с этим возникает необходимость совершенствования кадровой политики, в которой важную роль занимает мотивация персонала.

Мотивация, как одна из функций менеджмента, направлена на обеспечение добросовестного выполнения работниками своих обязанностей. Так, например, руководство может координировать деятельность своих подчиненных и повышать их трудовую активность не только при помощи материального вознаграждения. Сотрудник, заинтересованный в своей работе, обладает высоким уровнем лояльности к организации и руководству. Такой работник настроен на максимальный результат и стремится внести свой вклад в развитие организации.

Ежедневно операторы call-центра сталкиваются с большим потоком информации, им приходится работать в условиях постоянного напряжения. Это приводит к тому, что многие увольняются, не проработав и года. Для большинства являются несоразмерными затрачиваемые усилия и уровень заработной платы. Компания вынуждена заниматься поиском и обучением новых кадров, которым требуется время для освоения должности. Качество и скорость обслуживания клиентов снижается, организация терпит убытки. Поэтому перед руководителями call-центров стоит задача разработки такой системы стимулирования, которая позволит сократить текучесть кадров и побудить сотрудников к труду с наибольшей отдачей. Повысить результативность и эффективность труда можно через познание структуры мотивов и потребностей.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что она является малоизученной, а также значимостью мотивации в системе управления персоналом, так как все больше возрастает потребность внедрения использования психологических знаний в деятельность организаций.

Необходимость исследования феномена мотивации в системе управления персоналом определяют проблему настоящего исследования. В связи с обозначенной актуальностью проблемы исследования определены его цель, объект и предмет.

**Цель исследования:** изучение доминирующих потребностей и мотивов работников в сфере оказания услуг населению на примере call-центра.

**Объект исследовани**я – мотивационно-потребностная сфера личности.

**Предмет исследования** – доминирующие потребности и мотивы работников сall-центра.

**Гипотезы исследования**:

1. Предполагается, что сформированность (доминирование) мотивов работников call-центра обусловлена их возрастом у работников 18-23 лет – социальный статус и общение, у работников старше 23 лет – творческая активность и социальная полезность.
2. Существуют значимые различия в выраженности актуальных потребностей сотрудников call-центра в зависимости от содержания их деятельности (должностной позицией): для диспетчеров значимыми являются социальные потребности; для аналитиков - потребность в самовыражении; для работников отдела контроля качества – потребность в признании.
3. Доминирующей потребностью сотрудников call-центра является материальная потребность.
4. Уровень выраженности общежитейской направленности сотрудников call-центра зависит от уровня выраженности материальных потребностей и потребностей в безопасности.

**Задачи исследования**:

1. проанализировать основные подходы и направления в исследовании феномена мотивации;
2. изучить профиль мотивации работников call-центра;
3. изучить доминирующие потребности работников call-центра;
4. выявить и описать особенности мотивации работников call-центра в зависимости от содержания их труда и возраста работников.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что, выявленные на этапе эмпирического исследования доминирующие потребности и мотивы работников, позволили разработать рекомендации для руководителей по приемам стимулирования и мотивирования персонала call-центра, на базе которого было проведено исследование, с целью обеспечения удовлетворенности работников своим трудом и уменьшения текучести персонала.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАБОТ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ ПО ПРОБЛЕМЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

1.1.ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Современный динамичный мир предъявляет высокие требования к конкурентоспособности любой организации. Сегодня для успешной деятельности компании недостаточно владеть новейшим оборудованием и внедрять инновационно-технические решения. Все больше руководители понимают, что главным конкурентным преимуществом является персонал, так как сотрудники способны вывести предприятие на качественно новый уровень и обеспечить его максимальную эффективность. Поэтому так важно построить правильную систему управления человеческими ресурсами, где важнейшим звеном является мотивация персонала.

Проблема мотивации является одной из наиболее трудноразрешимых в науке. Её изучению уделяли много внимания, как отечественные, так и зарубежные ученые. Несмотря на большое количество работ, в настоящее время нет единого взгляда в отношении данного феномена. В первую очередь это связано с тем, что проблематика мотивации носит междисциплинарный характер, поэтому каждый автор трактует это понятие по-своему в зависимости от методологического подхода.

Еще с античных времен исследователей интересовало, что стоит за поведением человека, что является его движущей силой. Поскольку изучением мотивации занимались в первую очередь в рамках психологии личности, то условно представителей тех или иных взглядов можно разделить на сторонников биологического и социального подходов. Одни считали, что мотивация – отражение внутренних инстинктивных побуждений, другие отрицали такую абсолютизацию биологической сущности человека. Затем возникла и третья точка зрения, которая рассматривает в единстве эти две стороны природы человека.[18]

Основоположниками современных направлений в изучении мотивации и мотивов в начале XX века стали З. Фрейд, К. Левин, И.П.Павлов, Е.Н. Соколов, У. Макдауголл, У. Джемс, Э. Торндайк.

Так З. Фрейд и его последователи считали, что большое значение в детерминации поведения человека имеет бессознательное.

У. Макдауголл объяснял поведение человека по аналогии с поведением животных, говоря о врожденных естественных побуждениях, инстинктивной энергии. По его мнению, мотивационными факторами поведения человека являются органические потребности.

Для представителей бихевиористской точки зрения динамическим условием поведения человека является свойство его организма –реактивность. Мотивация же рассматривается как переменная, которая объясняет различия реактивности. А главной движущей силой поведения человека является социальное окружение.

Важное место занимают работы и таких ученых, как Дж. Роттер, Г. Келли, Х. Хекхаузен, Д. Макклеланд, Дж. Атикинсон, Р. Кеттелл. Для когнитивных теорий мотивации именно сознание играет важную роль в детерминации поведения человека.[24]

Также изучением мотивации занимались такие ученые, как Ф. Тейлор, А. Маслоу. Э. Мейо, Д.Мак-Грегор, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Л. Портер, Э. Лоутер, В. Врум. Большое значение для понимания данной проблемы имеют работы и отечественных ученых – В.Г. Асеева, Е.П. Ильина, В.И. Ковалева, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, А.Б. Орлова, М.Ш. Магомед-Эминова, В.С. Мерлина, Д.Н. Узнадзе, А.А. Файзуллаева и других.

В научной литературе мотивация рассматривается с двух основных позиций:

1. мотивация как совокупность факторов или мотивов, которые побуждают человека к деятельности и определяют ее направленность.
2. мотивация как динамическое образование, как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Всеобъемлющее определение трудовой мотивации дал Pinder C.C. Согласно его представлениям мотивация – система энергетических сил, которые исходят как от работника, так и извне, инициируя трудовое поведение, его форму, направленность, интенсивность и продолжительность. [30, 60]

Верещагина Л.А. определяет профессиональную мотивацию так: «это процесс выбора и обоснования способа участия человека в профессиональной деятельности». Мотивационная структура очень сложна и включает в себя цели, будущие результаты, потребности, побуждающие мотивы. [5, с.60]

Мотив представляет собой сложное интегральное психологическое образование, которое побуждает человека к сознательным действиям. Говоря о мотиве, мы имеем в виду и потребность, и побуждение, и намерение, и цель. [6]

Е.П. Ильин выделяет следующие мотивы профессиональной деятельности:

1. мотивы, как побуждения общественного характера - желание быть полезным обществу, осознание необходимости трудовой деятельности в обществе;
2. мотивы получения материальных благ;
3. мотивы удовлетворения потребности в самовыражении, самоактуализации, самореализации. [20]

Согласно представлениям А.Маслоу, мотивационно-потребностная сфера личности развивается в связи со сменой актуальных потребностей разного уровня. Иерархическая система устроена так, что для реализации потребности в самоактуализации, должны быть удовлетворены потребности низшего уровня – физиологические, потребность в безопасности, в любви и признании. Человек имеет пять видов потребностей, но сила каждой из них определяется личностными приоритетами. [57]

В свою очередь, Д.МакКлелланд считает, что потребности низшего уровня, как правило, уже удовлетворены. Поэтому в его теории мотивации основное внимание уделяется потребностям высшего уровня – во власти, успехе и причастности. Если у человека имеются эти потребности, то он будет прилагать все усилия для их удовлетворения. Сотрудники, у которых преобладает потребность во власти, характерно желание влиять на других. Работники, ориентированные на успех, хотят нести ответственность за поиск решения, стремятся к достижению результата. Сотрудники с выраженной потребностью в причастности стремятся к налаживанию связей, хотят иметь дружеские отношения с другими людьми. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то основная задача руководства – предоставление возможности сотрудникам для удовлетворения потребностей посредством определенного типа поведения, который приведет к достижению целей организации. [22]

Еще одна теория мотивации, основанная на потребностях, была предложена Ф. Герцбергом во второй половине 50-х годов. Он выявил, что заработная плата, политика руководства, отношения с коллегами, условия работы не являются мотивирующими факторами для сотрудников, а лишь обеспечивают лояльность к работодателю. На трудовую активность и удовлетворенность оказывает влияние ответственность, достижение целей, возможность личностного и карьерного роста. Основная идея данной теории заключается в том, что работники должны быть лично заинтересованы в выполнении работы. [42]

Опираясь на труды Ф. Герцберга, разработкой проблемы мотивации трудовой деятельности занимались отечественные ученые – В.А. Ядов и А.Г. Здравомыслов. Они пришли к выводу о том, что мотивационная структура формируется под влиянием двух видов факторов – внутренних и внешних. К внутренним факторам относятся – самореализация в труде, содержание работы, чувство ответственности, осознание своих достижений, признание окружающих, стремление к продвижению. К внешним факторам относятся – условия труда, денежное вознаграждение, профессиональный статус, компетентность руководителей, стиль руководства, психологический климат. В.А. Ядов и А.Г. Здравомыслов выявили, что наблюдается более высокая удовлетворенность трудом, если преобладает внутренняя мотивация: сотрудник относится к труду, как к средству самореализации. [15, 16, 27]

Э. Мерманн считает, что мотивы персонала разнообразны и изменчивы, поэтому нужно влиять на поведение сотрудников индивидуально, в соответствии с их мотивами. Она также предлагает объединить мотивы в две группы – внешние и внутренние. Если у работника преобладают внутренние мотивы, то он испытывает удовлетворение от процесса труда. К таким мотивам можно отнести – стремление к продуктивной работе и самосовершенствованию, стремление к власти, установление и расширение социальных контактов. Работник сам мотивирует себя к новым достижениям и успехам. К внешним мотивам относятся побуждения, находящиеся вне самого работника. Это воздействие на поведение человека посредством материальных и нематериальных стимулов, например повышение заработной платы, премии, надбавки, бесплатное обучение, организация отдыха, возможность карьерного роста, объявление благодарности, похвала и награждение, делегирование полномочий. [23]

К. Замфир указывает: «Внутренние мотивы порождаются самой трудовой деятельностью: ее общественной полезностью, удовлетворением, которое приносит работа благодаря содержащимся в ней возможностям творчества, изобретательства, участия в организации и руководстве, общения с людьми. Внешняя мотивация содержит те мотивы, которые находятся за пределами труда как такового и самого работника: заработок, боязнь осуждения, стремление к престижу». По мнению К. Замфира, внешнюю мотивацию можно разделить на положительную, когда в ответ на стимулы работник считает нужным приложить свои усилия, и отрицательную, когда действия работника направлены на избежание санкций, наказаний, штрафов. [13 стр. 68-69]

Ш.Ричи и П.Мартин в своей книге «Управление мотивацией» выделили факторы, входящие в структуру трудовой мотивации. [34]

* потребность в высокой заработной плате;
* потребность в хороших условиях труда;
* потребность в четком структурировании работы
* потребность в социальных контактах;
* потребность в завоевании признания;
* потребность следовать поставленным целям;
* потребность во власти;
* потребность в разнообразии, переменах и стимуляции;
* потребность в креативности;
* потребность в совершенствовании, росте и развитии работника как личности;
* потребность в ощущении востребованности, в интересной общественно полезной работе.

Авторы рассматривают мотивацию, как удовлетворение потребностей человека в процессе работы. У разных людей потребности могут быть выражены в различной степени, образуя мотивационный профиль. Ш. Ричи и П. Мартин предлагают использовать выделенные факторы в качестве мотиваторов. Интересным является то, что одно и то же поведение может реализовывать две разных потребности. Так, обучаясь чему-то новому, работник реализует потребность в познании и одновременно потребность в развитии, самосовершенствовании. [19]

Теории мотивации доказывают, что причины, побуждающие человека к работе, очень сложны и многообразны. Мотивация трудовой деятельности очень многогранный феномен, не ограничивающийся только удовлетворением личных потребностей. Для более глубокого понимания причин, побуждающих человека к деятельности необходимо обратить свое внимание на параметры окружающей среды. В этом аспекте информативной является модель, разработанная Р. Хэкменом и Г. Олдхэмом. Ученые изучили организацию сотен различных работ с целью повышения производительности труда. Ими были выделены характеристики мотивационного потенциала рабочего места [50,67]

1. Разнообразие процесса труда – степень, в которой выполнение работы требует от сотрудника решение разных задач и применения разнообразных навыков;
2. Законченность задания – степень, в которой выполняемые работников задачи представляют собой законченный цикл, то есть выполнение работы от начала до конца;
3. Значимость работы – степень осознания сотрудников значения выполняемой работы для организации или потребителей;
4. Автономность работы – степень самостоятельности сотрудника в процессе труда (определение графика работ, свобода в способах выполнения заданий);
5. Обратная связь – степень информированности сотрудника о соответствии результатов его труда и рабочего поведения установленным в организации требованиям.

Согласно модели Р. Хэкмена и Г. Олдхэма работник показывает наиболее лучшие результаты и удовлетворен трудом тогда, когда все эти пять характеристик присутствуют в его работе. Собственно работа становится главным мотивирующим фактором. Обоснованность модели доказана другими исследователями (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson). Однако ученые считают, что существует необходимость расширения характеристик, поскольку модель не затрагивает роль социальных параметров, а также не учитывает значимость рабочих ролей. Humphrey предлагает расширить модель и изучить накопленные данные о взаимосвязи между другими мотивационными, социальными и рабочими переменными условий работы. Кроме этого, рассуждая о характеристиках работы, мы можем подойти к пониманию модели требований-ресурсов. Так требования работы – физические и умственные усилия, которые необходимо приложить сотруднику для выполнения своих функций. Ресурсы, такие как возможности для использования навыков, поддержка руководства, финансовые выгоды, возможность карьерного роста снижают воздействие требований работы и инициируют мотивацию у сотрудников. В многочисленных исследованиях было выявлено, что различные характеристики работы связаны с различными результатами работы сотрудников. Это связано с тем, что в основе мотивационного механизма лежит удовлетворение потребностей, которое и направляет поведение людей, а сам процесс удовлетворения потребностей рассматривается как источник оптимального функционирования и благополучия сотрудника. [45, 50,55]

Э. Деси и Р. Райан предложили теорию самодетерминации. Ученые исследуют проблему собственной активности человека, свободы выбора направления саморазвития. Они рассматривают внутреннюю и внешнюю мотивацию как относительно независимые механизмы. Так сотрудник стремится выполнить работу ради интереса к самому процессу труда, ради удовольствия от выполнения работы. В основе внутренней мотивации лежат базовые психологические потребности: в автономии, компетентности и связанности с другими людьми. Эти потребности обеспечивают психологическое благополучие личности. При механизмах внешней мотивации трудовая деятельность осуществляется ради других целей, внешних по отношению к трудовой деятельности. Они выделили несколько типов внешней мотивации, различающиеся по степени идентификации с собственными внутренними устремлениями. Отдельно выделяется такое состояние, как амотивация, при котором работник не испытывает желания работать. Таким образом, с точки зрения теории самодетерминации ресурсы работы дают возможность для удовлетворения базовых психологических потребностей сотрудника. [12,29,65]

Все теории мотивации в менеджменте можно разделить на содержательные и процессуальные. Содержательные теории основываются на выявлении внутренних побуждений - потребностей, лежащих в основе мотивации. Процессуальные теории базируются на представлениях о том, что поведение человека формируется не только под воздействием потребностей. Сторонники этого подхода считают, что в первую очередь поведение определяется восприятием ситуации, связанными с ней ожиданиями, а также последствиями выбора.

Одной из процессуальных моделей мотивации является теория ожиданий. В соответствии с представлениями В. Врума, работник, прилагая определенный уровень усилий, ожидает получить желаемое вознаграждение. В том случае, если ценность вознаграждения для работника невысока, то мотивация ослабевает. Другой подход в описании мотивации предлагает теория справедливости. Помимо соотношения затрачиваемых усилий и полученного вознаграждения, имеет место сравнение данного отношения с другими людьми, выполняющих аналогичную работу. Если работник считает, что он получает справедливое вознаграждение, то он будет мотивирован на интенсивный труд. [17]

В.Э. Мильман предложил два вида мотивации, которые имеют сложную, многокомпонентную структуру – производительная и потребительная мотивация. По мнению ученого, такая производительно-потребительная побудительная тенденция берет свои истоки из экономической парадигмы, поскольку процессы производства, распределения, обмена и потребления характеризуют как общество в целом, так и отдельных людей. Производительная мотивация является социально-ориентированной и созидательной, она способствует включению человека в социум. Производительная мотивация побуждает человека к созданию общественно значимых материальных и духовных ценностей. В.Э. Мильман относит к данной направленности следующие мотивы: общая и творческая активность, социальная полезность. Потребительная мотивация связана с натуральными потребностями человека, со стремлением обеспечить жизненное благо. К данной направленности относятся такие мотивы, как жизнеобеспечение, комфорт, социальный статус, общение. [25, 26]

Большое влияние на трудовую активность работников оказывают и социальные установки. В основе социальных установок лежат ценности, которые определяют отношение человека к работе. В литературе выделяют четыре модели трудовой активности работника:

1. Пассивно-адаптивная модель. Данная модель характеризуется низким уровнем трудовой активности, труд является вынужденной мерой перед внешними обстоятельствами.
2. Латентная модель. Для работника характерно осознание общественной значимости своего труда, но это не приводит к эффективной трудовой деятельности.
3. Инструментальная модель. Особенностью данной модели становится высокая материальная заинтересованность работника, что приводит к высокой результативности.
4. Самодеятельная модель. Работник ориентирован на труд с максимальной отдачей. Работа – результат осознанного выбора профессии, стремление к развитию своего потенциала. [33]

Тип мотивации сотрудника представляет собой направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. В мотивационном типе отражается личностная детерминанта отношения сотрудника к работе, доминирующие внутриличностные мотивы. Г.Н. Сартан, А.Ю. Смирнов, В.В. Гудимов описали мотивационные типы сотрудников:

1. Инструментально-мотивированный работник. Такой сотрудник ориентирован на получение только денежного вознаграждения. Такой работник противник других форм поощрения.
2. Профессионально-мотивированный работник. Важное условие трудовой деятельности для такого сотрудника является реализация своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Влияние на такого работника можно оказывать через содержание и характер труда, через возможности профессионального развития.
3. Социально-мотивированный работник, или «патриот». Мотивация такого сотрудника основана на высоких идейных и человеческих ценностях.
4. Люмпенизированный сотрудник. У такого работника сильно развито чувство зависти и неудовлетворенности распределением благ в обществе. Люмпенизированный сотрудник не любит ответственности, а также индивидуальных форм оплаты труда. [8]

Помимо индивидуальных различий, характер побуждения к труду у одного и того же человека непрерывно изменяется в течение жизни. Мотивы, доминирующие в один момент времени, могут быть неактуальными при других условиях. При разработке системы мотивации нужно понимать, что она не является неизменной структурой, а должна подвергаться постоянному пересмотру и дополнению.

Д.А. Зарайский к мотивам, проявляющимся в процессе трудовой деятельности, отнес – мотив аффиляции, страх отверженности, альтруистический мотив, мотив достижения успеха и избегания неудач. Мотив аффилиации проявляется в стремлении человека наладить эмоционально теплые отношения с людьми. Следствием страха отверженности становится высокий уровень тревоги и напряжения, слабо развитые навыки общения. Альтруистический мотив выражается в готовности оказывать помощь другим под влиянием морального долга или сочувствия. Если преобладает мотив достижения успеха, то у человека наблюдается склонность развивать свои способности и умения, ставить перед собой цели и достигать их. В случае избегания неудач обнаруживается высокий уровень тревоги и страха и стремление избежать ошибки. [14]

Во многом результаты труда зависят от способностей, знаний умений и навыком, но именно мотивация является источником трудовой деятельности. Мотивация служит источником личностного и профессионального роста. Мотив достижения – устойчивое стремление достичь определенного результата, выполнить свою работу максимально хорошо. Согласно Х. Хекхаузену, мотивация достижения – попытка увеличить или сохранить способности человека ко всем видам деятельности, к которым могут быть применены критерии успешности и где выполнение подобной деятельности может привести к успеху или неудаче. Мотивы трудовой деятельности весьма разнообразны. Различия в мотивационной сфере делают возможным индивидуально-личностные варианты труда и продуктов деятельности. [11]

Полное вовлечение в трудовой процесс можно назвать «flow effect». Этот термин был введен М. Чиксентмихайи. Другими словами, это особое потоковое состояние, когда человек не замечает происходящего вокруг, не ощущает времени, он полностью погружается в деятельность. Это состояние, когда сотрудник испытывает удовольствие от самореализации в процессе трудовой деятельности, благодаря этому повышается продуктивность и скорость выполнения работы. Такой эффект может наблюдаться только в том случае, когда деятельность сама себя мотивирует. [48]

Успех деятельности организации во многом зависит от человеческих ресурсов. В свою очередь качество работы зависит от мотивации сотрудников. Руководителю важно понимать структуру трудовой мотивации своих подчиненных, понимать какие факторы оказывают влияние на степень вовлеченности сотрудников в процесс деятельности. Кроме этого постоянные изменения в рабочей среде увеличивают потребность в новых знаниях, которые могут быть использованы для совершенствования и поддержания мотивации персонала.

1.2. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мотивация труда представляет собой сложный социальный процесс, имеющий две стороны: внешнюю – стимулирование и внутреннюю – мотивы работника.[5]

Мотивация и стимулирования, как методы управления трудовой активностью, противоположны друг другу по направленности, но взаимно дополняют друг друга. Мотивация направлена на изменение существующего положения, а стимулирование на его закрепление. [44]

О.С. Виханский считает, что мотивирование – процесс воздействия на человека, побуждение в нем мотивов к определенным действиям, а стимулирование - внешнее воздействие, процесс использования стимулов для мотивирования персонала. При помощи стимулов можно направлять деятельность, определять ее ориентацию. Принципиальное отличие состоит в том, что стимулирование является средством для осуществления мотивирования. [2]

В.Н. Рожин, А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов указывают на различие между стимулами и мотивами. Под мотивами они подразумевают внутренние побуждения, а под стимулами - внешние. Согласно А.Г. Здравомыслову важнейшими стимулами деятельности человека являются потребности, интересы и ценности. [44, 16, 5]

Для организации стимул является инструментом для достижения своих целей, а для работника стимул – возможность получения дополнительных благ или возможность их утраты. С.А. Шапиро считает, что стимулы, проходя через сознание людей, преобразуются и становятся внутренними побудительными причинами, то есть мотивами поведения. Таким образом, мотивы – осознанные стимулы. [44]

В научной литературе и практике управления существуют методы стимулирования результативности труда:

1. Материальный метод – денежная компенсация трудового вклада работника (заработная плата, премии, доплаты и компенсации, льготы, надбавки и др.)
2. Целевой метод – регулирование поведения работников с помощью постановки целей и задач, которые определяются как для организации в целом, так и для подразделений, и конкретных сотрудников.
3. Метод обогащения труда – стимулирование самим трудом, его содержанием. В основе данного метода лежит изменение характеристик работы: разнообразие процесса труда, самостоятельность работника, обратная связь, профессиональный рост, возможность влиять на условия труда.
4. Метод партисипативности – метод управления, заключающийся в привлечении работников к процессу управления. Сотрудники принимают участие при принятии решений, постановке целей и решении проблем. [38]

Вышеописанные методы стимулирования применяются для повышения мотивации персонала. Данную классификацию можно дополнить такими методами, как коллективная и командная мотивация, когда работник ориентирован на результаты деятельности группы в целом. Коммуникативный метод предполагающий мотивацию за счет доступа к информации и грамотно выстроенной системе коммуникаций между различными уровнями организационной структуры. [8]

Стимулирования можно разделить на две формы:

1. Материальное вознаграждение (заработная плата, премии, денежные вознаграждения, участие работников в прибыле и капитале).
2. Дополнительные стимулы (неденежные формы стимулирования: информирование персонала, возможность карьерного роста, признание, поощрения, самостоятельность, участие в принятии решений, оплачиваемое обучение, отсроченные платежи, льготы, оплата проезда, мобильной связи, питания, добровольное медицинское страхование, оплата больничного, отпуска и другое). [4]

Многие руководители заблуждаются, считая материальное стимулирование единственным эффективным методом побуждения к трудовой деятельности. Несомненно, уровень заработной платы и размер премий оказывают влияние на качество и интенсивность труда, но не является решающим фактором. Более того, в результате постоянного материального стимулирования, интерес с содержания деятельности может сместиться на деньги. В таком случае трудовая деятельность рассматривается только как средство заработка. Поэтому все больше уделяется внимание нематериальному стимулированию. Вовлеченность работника определяет его отношение к компании, руководству, к своим обязанностям. Лишь мотивированный сотрудник будет проявлять интерес к успехам своей организации и стремиться с максимальной отдачей выполнять свои обязанности.

Соломандина Т.О. описывает три группы методов управления с точки зрения характера воздействия на сотрудников:

методы непосредственной мотивации труда - прямое воздействие на личность работника, к данной группе относятся методы убеждения, агитации, внушения, вознаграждения;

* методы властной принудительной мотивации - воздействие, характеризующееся отсутствием свободы личного выбора работника, к данной группе относятся приказы, распоряжения, указы, законы, кодексы;
* методы опосредованного стимулирования труда - создание условий, побуждающих работника действовать определенным образом, важнейшие элементы данных методов: условия воспитания и жизнедеятельности человека, предметно-вещественная среда, организационная культура организации.

«Важным моментом стимулирования является тот факт, что не всякая ситуация активизирует деятельность работника, а только та, которая приводит к внутреннему побуждению». Система стимулирования в организации должна быть устроена так, чтобы соединяла в себе цели и предприятия, и работника, побуждая последнего к достижению и тех, и других целей. [39, с.25]

В.М. Масалова отметила четыре ключевых принципа формирования системы мотивации на предприятии:

1. Полимотивированность – влияние нескольких связанных между собой мотивов на трудовое поведение человека;
2. Иерархия мотивов – распределение мотивов по степени значимости для персонала, влияния на трудовую активность;
3. Принцип справедливого отношения руководства к своим сотрудникам;
4. Принцип подкрепленности – выражается в восприятии конкретной ситуации и последующей эмоциональной составляющей на результат труда. [40]

Правильно организованные системы мотивации и стимулирования ориентированы на развитие способностей человека. В современной парадигме работник рассматривается не как средство, а прежде всего как цель. В центре оказывается персонал, индивидуальные качества и свойства каждого работника и его потребности. [21]

Е.Юртайкин и Т.Андреева выделили факторы, влияющие на снижение трудовой мотивации сотрудников:

* игнорирование идей и инициативы;
* отсутствие личного и профессионального роста;
* нарушение негласного контракта, снижение чувства причастности к компании;
* неиспользование ценных для сотрудника навыков;
* неизменный статус работника;
* игнорирование достижений и результатов со стороны руководства и коллег. [1]

Для реализации любой программы мотивации необходимо придерживаться базовых социально-психологических условий, поскольку без них мотивационные мероприятия приведут к противоположному эффекту. К этим условиям можно отнести – справедливость вознаграждения, открытость информации, знание о зависимости результатов труда от величины вложенных усилий, обратная связь, стабильность. Все они направлены на то, чтобы сотрудники обладали определенной степенью контроля и самостоятельности в рабочей ситуацией, могли влиять на результаты своего труда и величину вознаграждения. Не стоит забывать об эмоциональном фоне работников, а также о проявлении уважения со стороны руководства. Создание условий для роста и развития личности сотрудника является залогом успешности всей организации.

Мотивация и стимулирование – два взаимосвязанных понятия. Стимулирование направлено на удовлетворение потребностей человека, в результате которого и возникает мотивация. Потребности выступают в качестве активного источника трудовой деятельности. Таким образом, именно в процессе труда человек удовлетворяет возникающие потребности. [41]

Подводя итог, следует отметить, что мотивация представляет собой весьма сложный процесс побуждения работника к действию, который задает направленность его деятельности и ориентирован на достижение определенных целей. Мотивация трудовой деятельности имеет комплексный характер, который складывается из внутренних мотивов работника и стимулирования. Основу мотивации составляются потребности человека, которые он стремится удовлетворить в процессе деятельности. Поэтому основная задача руководства – предоставление возможности сотрудникам для удовлетворения потребностей посредством определенного типа поведения, который приведет к достижению целей организации. Большое влияние на трудовую активность работников оказывают социальные установки, интересы и ценности, формируют его отношение к работе. Мотивационная политика организации должна быть проста и связана со стратегией компании. Мотивация – комплекс стимулов, которые направляют поведение работников. Система стимулирования должна разрабатываться с учетом актуальных потребностей персонала и учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника.

2.1. СПЕЦИФИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ CALL-ЦЕНТРА

Развитие компьютерных и информационных технологий является неотъемлемой частью современного мира и приводит к изменениям в рабочей среде. С возникновением call-центров у компаний появилась возможность более быстрого обслуживания своих клиентов, а также снизилось влияние географического фактора. Теперь вне зависимости от времени и места можно обслуживать клиентов по всей стране. Поэтому прогрессивное развитие call-центров можно наблюдать именно в сфере услуг.

Высокий рост распространения call-центров был обусловлен в первую очередь спросом клиентов, желающих получить доступ к услуге, не выходя из дома. С 1990-х годов центры стали самым важным источником контактов с клиентами. Работа таких центров может быть направлена на достижение различных целей: прием заказов, предоставление информации о продуктах, предоставление юридических консультаций или высококвалифицированных IT-услуг, проведение маркетинговых исследований и рекламных акций, а также осуществление продаж. [65]

Центры обработки звонков могут быть созданы, как внутри компании, так и передаваться на аутсорсинг в другую организацию. Некоторые центры могут принимать звонки от нескольких компаний и обслуживать большую линейку продуктов. Штат call-центра должен быть полностью укомплектован, поскольку в случае длительного ожидания, клиенты могут воспользоваться услугами компании-конкурента. Поэтому на руководителей таких центров возлагается обязанность снизить текучесть кадров и найти способы мотивирования сотрудников к быстрой и продуктивной работе.

Профессию «Оператор call-центра» по предмету труда в классификации Е.А. Климова можно отнести к типу «Человек-Человек», так как оператор ведет телефонные переговоры с клиентами. Дополнительный тип – «Человек-Техника», потому что работа связана с эксплуатацией технических устройств – персонального компьютера, телефона и гарнитуры. Специалист контактного центра относится к профессиям алгоритмического класса, и работа осуществляется в соответствие с определенными инструкциями, нормами и правилами.

В «Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих» отсутствует специальность данного профиля. В настоящее время внесен Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по дистанционному информационно-справочному обслуживанию» (по состоянию на 10.11.2017). В проекте предложена 4-х уровневая система иерархии специальностей: [72]

1. специалист низшей квалификации, выполняющий типовые операции по обслуживанию обращений клиентов по дистанционным каналам коммуникации;
2. специалисты, измеряющие качество обработки обращений;
3. специалисты, обеспечивающие планирование ресурсов для обработки обращений клиентов;
4. специалисты, осуществляющие тактическое управление деятельность по дистанционному информационно-справочному обслуживанию на уровне структурных подразделений и групп специалистов;
5. специалисты-руководители, которые могут быть отнесены к высшей квалификации, осуществляющие стратегическое управление деятельность по дистанционному информационно-справочному обслуживанию на уровне организации.

Выборка в нашем исследовании состоит из операторов, осуществляющих обслуживание клиентов. По данному проекту профессионального стандарта оператор call-центра относится к специалистам низшей квалификации. Далее их можно разделить на 4 группы по выполняемым функциям.

* информационно-справочная поддержка клиентов;
* предложение продуктов и услуг организации;
* техническая поддержка клиентов;
* прием и регистрация претензий клиентов.

Для каждого направления работы операторов определены основные обязанности и требования с учетом специфики основной трудовой функции.

Таблица 1 – Профессиональный стандарт по обслуживанию обращений клиентов.

|  |  |
| --- | --- |
| Трудовая функция | Профессиональные обязанности и требования |
| Информационно-справочная поддержка клиентов | * Оперативное предоставление актуальной̆ информации по запросу клиента * Выявление потребности клиента в получении информации с помощью разных типов вопросов и с использованием оптимального алгоритма обслуживания клиента * Использование техники активного слушания и ведения диалога * Обобщение полученной от клиента информации * Разрешение конфликтных ситуаций с клиентами |
| Предложение продуктов и услуг организации | * Консультирование клиентов по вопросам приобретения и использования продуктов и услуг организации * Предоставление информации о продуктах и услугах, их технических характеристиках * Консультирование по форме и срокам оплаты продуктов и услуг * Оформление заказов на приобретение продуктов и услуг организации * Предложение дополнительных или новых товаров и услуг * Информирование клиентов обо всех изменениях по оформленному заказу * Умение работать с возражениями клиентов |
| Техническая поддержка клиентов | * Организация принятия решения по сервисному обращению клиента * Контроль своевременности принятия решения по сервисному обращению клиента * Формирование ответа о принятом решении по сервисному обращению * Определение причин возникновения технических проблем и устранение их в требуемые сроки * Отслеживание своевременности и качества выполнения задач |
| Прием и регистрация претензий клиентов | * Обработка и регистрация поступивших жалоб и претензий клиентов * Организация принятия решения по обращению клиента * Предоставление ответа клиенту о принятом решении по обращению * Определение причин возникновения претензий и информирование о них соответствующим подразделениям * Разрешение конфликтной ситуации с клиентом и информирование его о решении по обращению * Определение и применение оптимальных способов разрешения конфликтных ситуаций * Координация и согласование работы с коллегами при обработке претензионного обращения клиента * Отслеживание своевременности и качества выполнения задач |

Имеется и ряд одинаковых задач для всех операторов информационно-справочного обслуживания:

* обработка входящих звонков или совершение исходящих вызовов в соответствии со сценариями обслуживания и установленными стандартами качества обслуживания компании;
* использование компьютера, его периферийных устройств, специальных программ и сети Интернет;
* обработка большого массива информационных данных;
* обслуживание клиентов в соответствии с правилами делового общения и речевого этикета;
* предоставление услуг согласно внутренним стандартам.

Данный профессиональный стандарт позволяет понять требования к специалистам в области дистанционного обслуживания клиентов, дает возможность оценить уровень необходимых знаний и умений. В первую очередь он полезен руководителям контактных центров. Они могут использовать его для разработки системы отбора кандидатов, для подготовки учебных программ и для стандартизации трудовых функций. [68]

Учитывая вышеописанные обязанности и требования, можно сформировать перечень качеств, которыми должен обладать оператора call-центра:

* развитая речь, хорошая дикция, приятный тембр голоса;
* развитая память и внимание;
* способность быстро ориентироваться в ситуации и быстро принимать решения;
* развитые коммуникативные навыки;
* стрессоустойчивость, терпение;
* доброжелательность и тактичность. [37]

Это еще раз доказывает многообразие требований, которые предъявляются к работнику. [31]

Одним из распространенных стереотипов относительно работы в call-центре является представление о том, что задачи, стоящие перед оператором, просты в исполнении. Однако исследования показывают, что работа оператора весьма сложна. Так выполняемые обязанности часто стандартизованы, прописаны регламенты, в соответствие с которыми нужно обслуживать клиента. Необходимость использовать один и тот же сценарий общения приводит к чувству однообразия и скуки. Rose E. &Wright G. обнаружили, что труд в таких условиях, как постоянно повторяющийся сценарий и отсутствие возможности самостоятельных решений, приводит к неудовлетворенности операторов своей работой. [61,63]

Регламентированным является и время, за которое оператор должен обслужить клиента. За определенный промежуток времени сотрудник обязан успеть задать все необходимые по стандартам вопросы, предложить дополнительную услугу или продукт, а также ответить на все вопросы клиента, что зачастую бывает тяжело выполнимым. [55]

Высокие требования предъявляются и к эмоционально-волевой сфере. Операторы зачастую сталкиваются с агрессией клиентов, направленной против компании, с проявлением недовольства качеством обслуживания и сопутствующими обвинениями. При этом, оператор в такой ситуации, согласно регламентам работы, должен быть дружелюбным и вежливым по отношению к клиенту, конструктивно разрешить ситуацию и сохранить клиентскую лояльность к компании. Такое состояние эмоционального диссонанса, когда оператор должен подавлять свои негативные эмоции и проявлять доброжелательность, может привести к эмоциональному истощению. [58, 68]

Многие call-центры используют мониторинг качества работы – запись вызовов, тестовые звонки, поэтому нарушения в работе сотрудника, обнаруживаются. Такой контроль работы приводит к дополнительному эмоциональному напряжению. Hyman J. провел опрос операторов, посвященный балансу работы в call-центре, выявил, что почти 45% опрошенных сообщили о том, что испытывают стресс на работе почти всегда. Поддержка и мотивация со стороны руководства может снизить уровень стресса, который испытывают специалисты контактного центра.[53]

Еще одной особенностью является – многозадачность навыков. Операторы выполняют одновременно несколько операций, требующих внимания, таких как общение с клиентом, использование клавиатуры для ввода данных в компьютер, использование специальных программ для обслуживания клиентов. Помимо вышеперечисленных стрессоров в call-центре присутствуют и другие: высокий уровень шума, сидячая работа, неудобные рабочие места, часто отсутствие закрепленного рабочего места, регламентированные перерывы, высокий внешний контроль. Многие операторы определяют свою работу как очень напряженную, скучную и связанную с высоким уровнем стресса. Большинство жалоб связаны с маленьким рабочим пространством на человека, плохо проветриваемым помещением, с длительной работой за компьютером, напряженным темпом работы. Все эти факторы повышают риск эмоционального выгорания операторов, как следствие сотрудник ощущает недостаток сил для эффективной работы. Поэтому для руководителей call-центров важно проводить профилактику развития выгорания, это позволит не только сократить кадровые потери, но и повысить качество работы с клиентом. [3, 45, 49]

Специфические особенности работы операторов call-центра, в первую очередь, оказывают влияние на продуктивность и результативность труда. Для реализации повышения качества сервисного обслуживания, организация должна обратить внимание на свой главный ресурс – людей. Именно от мотивации и эффективности работы операторов зависит успех компании в целом.

2.2. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ CALL-ЦЕНТРА

Сотрудники call-центра являются первой точкой контакта между потенциальным клиентом и организацией. Выполняемые оператором задачи зависят от характера представляемых контактным центром услуг. Как правило, это консультирование и информирование клиента, прием заказов, мониторинг эффективности рекламы посредством опроса клиентов во время звонка, продажи или техническая поддержка. Основная задача оператора при взаимодействие с клиентом – выявление и удовлетворение его потребностей. Li X., & Zhou E. отметили важность сотрудников call-центра, поскольку они обеспечивают обслуживание клиентов, а также маркетинговую поддержку.[59]

Руководители контактных центров сталкиваются с проблемами уже на этапе найма, трудности возникают при подборе квалифицированных кадров. Многие потенциальные сотрудники рассматривают работу в call-центре, как работу низкоквалифицированную, не имеющую потенциала для карьерного роста. Удержание сотрудников после их найма является еще более сложной задачей, учитывая напряженные условия работы. Вместе с тем обзор отечественной и зарубежной литературы показал, что имеется малочисленное количество исследований, посвященных изучению мотивации сотрудников call-центра. [54]

Тенденция текучести кадров в call-центре создает существенную угрозу для компании. Потеря сотрудников влечет за собой затраты на поиск нового персонала и его обучение. Значительными также являются убытки за счет снижения производительности. Реализация политики удержания сотрудников, путем их мотивации, становится важной задачей для организации. Стратегия удержания персонала включает улучшение рабочих условий, повышение уровня заработной платы, льготы, развитие и вовлечение сотрудников. [48,62]

В.В. Вольский, О.В. Веселова, Н.К. Золькина провели опрос тысячи операторов, им предлагалось выбрать существенные условия работы из перечня предложенных. Были определены пять факторов, которые мотивируют операторов call-центров на эффективную и длительную работу в компании:

* готовность руководителя идти на встречу – 26% опрошенных;
* возможность карьерного роста – 25%;
* комфортные условия работы – 20%;
* возможность профессионального роста, возможность совершенствовать свои умения по выполнению текущих обязанностей – 20%;
* интересные для выполнения обязанности – 19%.

В ходе опроса также были выявлены условия, которые влияют и не влияют на выбор или смену места работы. Можно заключить, что для опрошенных операторов call-центров важен уровень заработной платы, стабильность компании, возможность карьерного роста, благоприятный психологический климат в коллективе. Кроме того, для опрошенных работников монотонность выполняемых функций не является негативным фактором работы и никак не повлияет на их выбор. [7]

Поскольку работа в call-центре часто характеризуется низкой автономией, и низкой вариативностью задач, то представляется сложным повысить мотивацию сотрудников путем обогащения труда. Но вместе с тем, можно найти и другие факторы, повышающие заинтересованность сотрудников в работе. Весьма интересными являются результаты исследования мотивационного потенциала рабочего места, проведенного зарубежными исследователями Wegge J., R. Van Dick G.K. Fisher C. Wecking and K. Moltzen. Выборка состояла из 305 респондентов из двух call-центров, средний возраст - 27,8 лет, стаж работы – 1,1 год, 32% респондентов имели контракты на полный рабочий день, 68% – неполный. Было выявлено, что объективные условия труда – входящие и исходящие звонки, регулярная профессиональная подготовка, частичная и полная занятость коррелируют с субъективными показателями мотивирующего потенциала рабочего места. Так, например, операторы, работающие на исходящей линии, испытывают меньшую степень напряжения и большую степень автономности, чем на входящей. Сотрудники, работающие на постоянной основе и полный рабочий день, часто имеют более позитивное отношение к организации и работе в целом. Возможно, это воспринимается работниками как показатель долгосрочной занятости.

В call-центрах, где операторы могли проходить обучение, наблюдалась более низкая текучесть кадров. Во-первых, обучение позволяет оператору больше узнать о компании, о ее миссии и целях, понять свою значимость для общего дело организации. Во-вторых, для предоставления надлежащих услуг клиенту, оператор должен обладать актуальной информацией о товаре, уметь работать с возражениями и жалобами. Обучение позволяет снизить неопределенность сотрудника, способствует уверенности при выполнении своих обязанностей. В-третьих, оператор ощущает свою важность для компании.

В качестве второго основного мотивирующего фактора исследователи рассматривали организационную приверженность. Из полученных результатов, можно сделать вывод о том, чем больше операторы идентифицируют себя с организацией, тем больше они удовлетворены работой, тем меньше текучесть кадров. [68]

Приверженность сотрудников call-центров традиционно считается низкой и оказывает влияние на такие характеристики, как производительность труда, качество обслуживание, абсентизм и текучесть кадров. Контактные центры, как правило, имеют высокие показатели прогулов и текучести кадров. К основным причинам ухода операторов можно отнести низкий доход, отсутствие карьерного роста, выгорание. Вместе с тем, повышение уровня заработной платы не всегда дает желаемый эффект, поскольку операторов больше интересует возможности продвижения по службе и большая степень самостоятельности и ответственности. [64, 54]

Другая попытка выявить мотивационные стратегии сотрудников call-центра была предпринята Larkin, Jeffery S. Он провел качественное исследование операторов call-центра коммунальной службы, расположенной в Северо-Центральной части Соединенных Штатов. Респондентам задавали вопросы о том, что мотивирует их на работе. Ответы сотрудников были разбиты на темы:

* разнообразие должностных обязанностей (взаимодействие с другими отделами, обучение, обмен опытом с коллегами);
* поддержка и одобрение со стороны руководителя;
* вознаграждение (зарплата, продвижение по службе, вознаграждение свободным временем).

Опираясь на данные результаты, стоит отметить, что для руководителей call-центров важно учитывать тот факт, что долгий монотонный труд становится демотиватором. Разнообразить деятельность работников позволит переключение их на другие проекты, либо вовлечение в организацию корпоративного досуга. Помимо этого общение с коллегами способствует большему удовлетворению от работы. В контактных центрах, где наблюдается благоприятный психологический климат в коллективе, значительно меньше текучесть персонала. На это влияет и отношение руководителя к своим подчиненным, операторы отмечали похвалу, как важный стимул для эффективной работы. Мотиваторами стали также обучение и возможность продвижения по карьерной лестнице. Таким образом, можно провести параллель между названными операторами мотиваторами и теорией Р. Хакмана и Р. Олдхэма. Именно разнообразие задач, значимость работы, возможность карьерного роста являются характеристиками мотивационного потенциала рабочего места. [56]

Мотивация трудовой деятельности имеет системный характер, который складывается из внутренних мотивов работника и внешнего стимулирования. Это важно учитывать при разработке системы мотивации, и в первую очередь стоит обратить внимание на актуальные в данный момент времени потребности сотрудников. Руководители должны понимать, что разработанная система стимулирования должна постоянно меняться, так как то, что мотивирует работника в один момент времени, может не сработать в другой.

Существенное влияние на мотивацию сотрудников оказывает и стиль руководства. Модель управления, направленная на работника, в основе которой лежит убеждение, что сотрудникам можно доверять принимать важные решения, касающиеся их работы, является более успешной. Она позволяет расширить возможности сотрудника и побуждает его на более успешное достижение организационных целей. [70]

Подводя итог, стоит еще раз отметить, что call-центр – важный источник конкурентных преимуществ компании, обеспечивающий и поддерживающий прямой контакт с клиентами. Работу в call-центре можно рассматривать через призму тейлоризма: упрощенные и повторяющиеся задачи, стремление к минимизации времени на обслуживание, четко прописанный регламент работы. Деятельность операторов всегда находится под контролем, ограничивая их автономию, что приводит к ощущению напряжения. Помимо этого работа сопряжена с непрерывным общением с клиентами, что требует высокого уровня коммуникативных навыков. Все это влияет на эффективность труда, на психологическое и физическое состояние сотрудников. Компания должна формировать свою кадровую политику с учетом этих обстоятельств. Для операторов в качестве мотивирующих факторов выступают большая степень самостоятельности и разнообразия задач, возможность карьерного роста и обучения, общение с коллегами, поддержка со стороны руководства.

# **ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ**

На основе анализа литературы можно отметить следующее:

1. Проблема мотивации является одной из наиболее трудноразрешимых в науке. Мотивацию можно рассматривать с двух основных позиций – с одной стороны, мотивация выступает в качестве динамического образования, процесса побуждения себя и других к деятельности. С другой стороны, как совокупность факторов или мотивов, которые побуждают человека к деятельности и определяют ее направленность. Такое разделение в понимании данного феномена определяют эмпирические подходы к его изучению. Большинство исследователей делают упор на содержательную составляющую мотивации персонала и пытаются выявить внутренние факторы, побуждающие работников к трудовой активности. Мотивация трудовой деятельности имеет комплексный характер, который складывается из внутренних мотивов работника и стимулирования. Система стимулирования должна быть направлена на удовлетворение потребностей человека и побуждение его к деятельности.
2. Работу в call-центре можно рассматривать через призму тейлоризма – упрощенные и повторяющиеся задачи, стремление к минимизации времени на обслуживание, четко прописанный регламент работы. Не все сотрудники готовы работать в таком режиме, поэтому в call-центрах высокая текучесть персонала. Вопросы мотивации работников call-центров, как в отечественной, так и зарубежной литературе малоизученны, большинство исследований носит качественный характер. По данным литературного анализа специалистов контактного центра в качестве мотивирующих факторов выступают большая степень самостоятельности и разнообразия задач, возможность карьерного роста и обучения, общение с коллегами, поддержка со стороны руководства.

**ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ДОМИНИРУЮЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ И МОТИВОВ СОТРУДНИКОВ CALL-ЦЕНТРА**

2.1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Цель работы** - изучение доминирующих потребностей и мотивов работников в сфере оказания услуг населению на примере call-центра.

**Гипотезы исследования**:

1. Предполагается, что сформированность (доминирование) мотивов работников call-центра обусловлена их возрастом у работников 18-23 лет – социальный статус и общение, у работников старше 23 лет – творческая активность и социальная полезность.
2. Существуют значимые различия в выраженности актуальных потребностей сотрудников call-центра в зависимости от содержания их деятельности (должностной позицией): для диспетчеров значимыми являются социальные потребности; для аналитиков - потребность в самовыражении; для работников отдела контроля качества – потребность в признании.
3. Доминирующей потребностью сотрудников call-центра является материальная потребность.
4. Уровень выраженности общежитейской направленности сотрудников call-центра зависит от уровня выраженности материальных потребностей и потребностей в безопасности.

**Задачи исследования**:

1. проанализировать основные подходы и направления в исследовании феномена мотивации;
2. изучить профиль мотивации работников call-центра;
3. изучить доминирующие потребности работников call-центра;
4. выявить и описать особенности мотивации работников call-центра в зависимости от содержания их труда и возраста работников.

**Методы эмпирического исследования:**

1. Авторская анкета.
2. Методика «Диагностика мотивационной структуры личности» (автор – В.Э. Мильман). [33 стр. 156. ]
3. Методика «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных сравнений» (автор – Скворцов В.В.). [5 стр.145].
4. Тест «Удовлетворенность работой» (автор – А.В. Розанова). [5 стр. 204].
5. Пятифакторный опросник личности (адаптация А.Б. Хромова). [43 стр. 14]

**Предмет исследования** – доминирующие потребности и мотивы сотрудников call-центра.

**Объект исследовани**я – сотрудники call-центра.

2.2. ОПИСАНИЕ ВЫБОРКИ ИСПЫТУЕМЫХ

Компания расположена в Санкт-Петербурге и оказывает услуги по доставке еды в нескольких регионах России. Изначально call-центр занимался обслуживанием клиентов компании и оформлял заказы на доставку еды в городах присутствия. В настоящее время, помимо вышеуказанного, контактный центр оказывает внешние услуги, так например, операторы осуществляют запись в салоны красоты и принимают заказы на доставку еды для других компаний.

В исследовании приняли участие 122 женщины, средний возраст - 27 лет, средний стаж работы в call-центре - 1,5 лет. Из них: 34,8% имеют высшее образование, 18,3% - неоконченное высшее, 33% - среднее специальное образование, 13,9% - среднее образование.

Среди должностных позиций представлены:

* операторы – обслуживание входящей линии и оформление заказов (72 человека, из них 38 человек работают в дневную смену, 34 – в ночную).
* аналитики – оптимизация самого процесса обслуживания от приема заказа до доставки клиенту, а также координация курьерской службы (22 человека, из них 12 человек - дневная смена, 10 – ночная).
* сотрудники отдела контроля качества – работа с жалобами и претензиями, поступающими от клиентов на качество продукции и уровень сервиса (23 человека, из них 17 человек дневная смена, 6 – ночная)
* наставники – обучение новых специалистов (5 человек – дневная смена).

2.3. МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИССЛЕДОВАНИЯ

*2.3.1. Биографическая анкета*

Анкета содержала следующие вопросы: возраст, семейное положение, наличие детей, образование, специальность по диплому, занимаемая должность, общий стаж профессиональной деятельности, стаж работы в call-центре.

*2.3.2. Анкета для изучения характеристик работы*

На основании проанализированной литературы и должностных инструкций была разработана анкета, содержащая перечень характеристик работы. Испытуемым необходимо было оценить предлагаемые характеристики работы (степень важности), оценивая их в баллах от 1 до 5 (1- низкая степень важности, 5- самая высокая степень важности). Кроме того, работники центра отвечали на вопрос, желают ли они в ближайшее время сменить место работы и, что привлекает их в работе (должности). (Приложение А)

*2.3.3. Методика «Диагностика мотивационной структуры личности» ( автор – В.Э. Мильман)*

Методика позволяет составить суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности. Текст опросника состоит из 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. В каждом утверждении 8 вариантов ответов.

Испытуемым предъявляется текст опросника, в котором 14 блоков по 8 выражений в каждом блоке. К каждому из 8 выражений испытуемый должен определить свое отношение при помощи символов: «+» - согласен, «=» - когда как, «-» - не согласен, «?» - не знаю. На заполнение опросника отводится 20 минут. (Приложение А)

Исследуются шкалы, которые в сумме характеризуют общежитейскую направленность личности:

* «Жизнеобеспечение» (Ж).
* «Комфорт» (К).
* «Социальный статус» (С).
* «Общение» (О).

Шкалы, характеризующие рабочую направленность личности:

* «Общая активность» (Д).
* «Творческая активность» (ДР).
* «Социальная полезность» (ОД).

Ответы испытуемого переводятся в баллы «+» - 2 балла, «=» - 1 балл, «–» или «?» - 0 баллов. Для обработки результатов и подсчетам баллов используется ключ к шкалам. Суммы баллов по каждой шкале определяют мотивационные профили испытуемого на те или иные свойства направленности личности. После баллы по шкалам суммируются для каждой направленности.

Если испытуемый набирает наибольшее число баллов по шкалам «жизнеобеспечение», «комфорт», «социальный статус» и «общение» это свидетельствует о том, что у него выражен «общежитейский» мотивационный профиль. Если же испытуемый набирает наибольшее число баллов по шкалам «общая активность», «творческая активность» и «социальная полезность», то это значит, что у него более выражен «рабочий» мотивационный профиль личности. При интерпретации результатов строятся графики по двум профилям: для общежитейской мотивации и для рабочей.

*2.3.4. Методика «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных сравнений» (автор- Скворцов В.В.).*

Теоретической основой методики стала иерархическая пирамида потребностей А.Маслоу. Автор методики, В.В. Скворцов, модифицировал иерархию и вместо физиологических потребностей ввел понятие потребности в материальном обеспечении жизни. Данная методика позволяет выявить актуальные (сформированные), доминирующие потребности работника.

Испытуемым предлагается 15 утверждений, каждое из которых необходимо сравнить с последующими. Вначале испытуемый должен сравнить первое утверждение со всеми последующими и записать то выражение, которое больше соответствует предпочитаемой позиции. Затем второе выражение сравнивается со всеми последующими, и так с каждым – последовательно. В результате заполняется матрица регистрационного бланка. Во время заполнения желательно, чтобы испытуемый к каждому выражению проговаривал фразу «Я хочу». Ответы заносятся в специальный бланк.

При обработке результатов суммируются количество выборов (баллов), выпавших на каждое утверждение (от первого до пятнадцатого). Чтобы определить степень удовлетворенности пяти ведущих потребностей (материальные потребности, потребности в безопасности, социальные (межличностные) потребности, потребности в признании, потребности в самовыражении) подсчитывается сумма баллов по группам утверждений.

Суммы баллов по пяти вышесказанным потребностям свидетельствуют о степени их актуальности (сформированности). Если сумма баллов не превышает 14, то потребность считается не актуальной. От 14 до 28 баллов — зона частичной актуальности потребности; от 28 до 42 баллов — зона актуальных потребностей.

*2.3.5. Методика «Оценка удовлетворенности работой» (автор- В.А.Розановой).*

Методика направлена на изучение удовлетворенности сотрудника: микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителем и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

Испытуемому предъявляется анкета, содержащая 14 утверждений, каждое из которых нужно оценить по пятибалльной шкале: 1 – «Вполне удовлетворен», 2 – «Удовлетворен», 3 – «Не вполне удовлетворен», 4 –«Не удовлетворен», 5 – «Крайне не удовлетворен». Ответ фиксируется на бланке.

Далее баллы за каждое утверждение суммируются. По результатам исследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если испытуемый набирает 40 и более баллов, то это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. Соответственно, чем меньше баллов, тем больше человек удовлетворен трудом.

Для оценки степени удовлетворенности группой работников анализируются средние значения показателей по группе. В таком случае оценка проводится по шкале: 15-20 баллов - вполне удовлетворены, 21-32 балла - удовлетворены, 33-44 балла - не удовлетворены, 45-60 – не удовлетворены, свыше 60 – крайне не удовлетворены.

*2.3.6.Методика «Пятифакторный опросник личности» (адаптация А.Б. Хромова)*

В основе методики лежат пять факторов, составляющих структуру личности: экстраверсия, нейротизм, сознательность, уступчивость и интеллект (или открытость опыту). Пятифакторный опросник личности (в адаптации А.Б. Хромова) представляет собой набор из 75 парных, противоположных по своему значению, стимульных высказываний, характеризующих поведение человека. Стимульный материал имеет пятиступенчатую оценочную шкалу Лайкерта (-2; -1; 0; 1; 2), при помощи которой измеряется степень выраженности каждого из пяти факторов.

Испытуемому необходимо прочитать каждое высказывание и определить, какая часть выражения соответствует его особенностям. Если левая, то для оценки нужно использовать «-2» и «-1», если правая, то нужно использовать «+2» и «+1». При этом цифры обозначают степень выраженности признака: 2 - сильно выражено, 1- слабо выражено. Если испытуемый сомневается в выборе, то следует применять 0. Ответы заносятся в специальный бланк.

Затем оценочные значения высказываний переводятся в баллы в соответствии: «-2» - 5 баллов, «-1» - 4 балла, «0» - 3 балла, «+1» - 2 балла, «+2» - 1 балл. Балльные оценки заносятся в бланк ответов в правые ячейки соответствующих высказываний. Для каждого из основных пяти факторов подсчитывается сумма пяти первичных факторов. Минимальное количество баллов для любого основного фактора равно 15, максимальное количество – 75. Условно балльные оценки можно разделить на высокие - 51-75 баллов, средние - 41-50 баллов и низкие - 15-40 баллов.

2.4. ПРОЦЕДУРА ИССЛЕДОВАНИЯ

Опишем основные этапы и содержание исследования.

На первом этапе нами была собрана информация по теме «Мотивация трудовой деятельности». Нами рассмотрены подходы к определению мотивации, а также различные теории мотивации труда. Было изучено влияние установок человека на его отношение к труду, влияние характеристик работы на мотивацию. Описаны основные методы стимулирования персонала и факторы, влияющие на смену работы. Был собран эмпирический материал о специфических особенностях трудовой деятельности специалистов контактного центра, проведен анализ литературных данных о приемах мотивирования персонала в отечественных и зарубежных call-центрах.

На втором этапе была разработана стратегия проведения эмпирического исследования на базе call-центра по оказанию услуг в городе Санкт-Петербург и других регионах страны. Подбирались психодиагностические методики для выявления мотивов и потребностей персонала, личностная методика «Пятифакторный опросник личности» в адаптации А.Б. Хромова. Была разработана биографическая анкета. Следующим этапом подготовки к исследованию стало оформление и подбор бланков с методиками для испытуемых. Были разработаны альбомы методик с инструкциями и бланки для заполнения. Затем было реализовано эмпирическое исследования. После этого данные были обработаны и внесены в общую таблицу.

Следующий этап – статистическая обработка данных. В результате мы выявили доминирующие мотивы и потребности в различных должностных позициях и возрастных группах. Выявили значимые характеристики работы для сотрудников call-центр, а также изучили их особенности мотивационной и потребностной сферы.

Последним этап - описание, интерпретация, обобщение результатов исследования и написание выводов.

2.5 МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОБРАБОТКИ ДАННЫХ

В исследовании использовались:

* Качественный анализ ответов на открытые вопросы
* Статистический анализ
* Т-критерий Стьюдента для определения достоверности различий между группами и между характеристиками
* Однофакторный дисперсионный анализ для сравнительного анализа независимых групп
* Регрессионный анализ
* Корреляционный анализ

**ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ**

Практическая значимость данного исследования состоит в том, что, выявленные на этапе эмпирического исследования доминирующие потребности и мотивы работников, позволили разработать рекомендации для руководителей по методам стимулирования и мотивирования персонала call-центра. Исследование было проведено, с целью обеспечения удовлетворенности работников своим трудом и уменьшения текучести персонала. В этой главе рассматриваются результаты исследования, исходя из поставленных задач.

3.1. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ АВТОРСКОЙ АНКЕТЫ

Работникам центра задавался вопрос, желают ли они сменить место работы и на какую должность претендуют. На данный вопрос ответило 94,3% участника от общего количества. Большинство из них, 62,6% опрошенных, не рассматривают в ближайшее время возможность смены места работы. Вместе с тем, 37,4% сотрудников готовы рассмотреть для себя другой вид деятельности. При этом 4,92% опрошенных готовы перейти в другой отдел компании.

Испытуемым предлагалось оценить по пятибалльной шкале, что важно для них в работе в настоящее время. Результаты предпочтения значимых характеристик работы представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Значимые характеристики работы для сотрудников call центра

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики | Среднее значение |
| Денежное вознаграждение (заработная плата, премии и др.) | 3,9 |
| Гибкий график работы | 3,5 |
| Благоприятный климат в коллективе | 3,2 |
| Возможность карьерного роста | 3,1 |
| Лояльное руководство | 3,1 |
| Льготное питание | 2,7 |
| Обучение (наставничество, тренинги) | 2,7 |
| Скидки на продукцию компании | 2,6 |
| Возможность саморазвития | 2,5 |
| Хорошие условия труда | 2,4 |
| Поощрения по результатам работы (доска почета) | 1,9 |

Таким образом можно построить иерархию наиболее важных характеристик работы для сотрудников call-центра:

1. Денежное вознаграждение – заработная плата, премии и др. - 3,9 балла.
2. Гибкий график работы - 3,5 балла.
3. Благоприятный климат в коллективе - 3,2 балла.
4. Лояльное руководство -3,1 балла.
5. Возможность карьерного роста - 3,1 балла.

Для проверки значимости различий в построенной иерархии использовался критерий достоверности различий – t –критерий Стьюдента. Далее представлены пары характеристик работы, по которым были обнаружены значимые различия:

* денежное вознаграждение - гибкий график работы (2,3 при p<0,05)
* денежное вознаграждение - благоприятный климат в коллективе (4,03 при p<0,01)
* денежное вознаграждение - лояльное руководство (4,6 при p<0,01)
* денежное вознаграждение - возможность карьерного роста (4,3 при p<0,01)
* денежное вознаграждение - лояльное руководство (4,6 при p<0,01)
* возможность карьерного роста - обучение (2,2 при p<0,05)

Таким образом, нами была выстроена статистически верная иерархия характеристик работы, где верхнюю ступень занимают денежное вознаграждение (заработная плата и премии).

Наименее значимым мотиватором для сотрудников call-центра является немонетарное поощрение по результатам работы (доска почета). При высокой значимости денежного вознаграждения это может говорить о том, что для работников приоритетнее поощрения, которые имеют практическую ценность (монетарное вознаграждение). Условия труда для работников центра не значимы. Возможно, это связано с тем, что работники удовлетворены своей организацией и условиями работы в call-центре.

Полученные данные соотносятся с результатами опроса, проведенного Вольским В. В. Веселовой О. В. Золькиной Н. К. [7]. В их работе важными критериями удовлетворенности трудом оказались: уровень заработной платы, стабильность компании, возможность карьерного роста, благоприятный психологический климат в коллективе.

Кроме того, в анкете было предложено ответить на вопрос, что привлекает сотрудника в работе (в должности). Для операторов наиболее привлекательными оказались:

* заработная плата, возможность дополнительного заработка;
* стабильность компании и стабильность выплат;
* удобный график работы;
* понимающее руководство и хороший коллектив;
* общение с людьми (с коллегами, с клиентами, с другими подразделениями);
* возможность помогать людям;
* обратная связь от руководителей по результатам работы;
* возможность совмещать с учебой;
* бесплатное питание;
* близкое расположение к дому.

Следует сказать, что операторы больше внимания обращают на комфортные условия работы. В ответах аналитиков, отдела контроля качества и наставников привлекательными моментами являются:

* отсутствие монотонности в работе – разнообразные и интересные обязанности;
* возможность принятия решений;
* обширный функционал;
* работа в команде;
* возможность карьерного роста;
* ответственность.

В цитированной ранее работе Р.Хакмана и Г.Олдхэма, было установлено, что автономия, разнообразие задач, значимость работы, возможность карьерного роста влияют на мотивацию персонала, что соотносится с нашими результатами.

Анализ анкетирования работников позволяет сделать вывод о том, что сотрудники call-центра ориентированы на материальное вознаграждение за результаты своей работы. Вместе с тем, сотрудники ценят хорошие отношения в коллективе, лояльность со стороны руководителей, возможность карьерного роста. Следует также отметить, что по мере усложнения рабочего функционала ориентация сотрудников переключается на содержание выполняемой деятельности.

3.2. ВЫРАЖЕННОСТЬ МОТИВОВ И ПОТРЕБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ CALL-ЦЕНТРА

*3.2.1. Анализ результатов по методике В.Э. Мильмана «Диагностика мотивационной структуры личности» у сотрудников call-центра*

Для определения мотивационного профиля сотрудников контактного центра, мы использовали методику В.Э. Мильмана «Мотивационная структура личности». Данная методика ориентирована на выявление мотивационной направленности работников и выраженности отдельных мотивов в мотивационном профиле. Результаты диагностики представлены в таблице 3 и на рис.1:

Таблица 3 – Средние значения показателей по методике «Диагностика мотивационной структуры личности» (в баллах)

|  |  |
| --- | --- |
| Виды мотивов | Ср.значения (баллы) |
| Творческая активность (ДР) | 18,4 |
| Социальная полезность (ОД) | 14,5 |
| Общение (О) | 14,3 |
| Жизнеобеспечение (Ж) | 12,4 |
| Общая активность (Д) | 12,3 |
| Социальный статус (С) | 11,9 |
| Комфорт (К) | 11,9 |

Сумма баллов по общежитейской направленности личности составляет 50,4 балла, по рабочей направленности – 45,2. Низкая производительная (рабочая) мотивация может быть обусловлена отсутствием возможности для профессиональной реализации сотрудников в связи однообразием выполняемых функций. Работники изо дня в день выполняют один и тот же ограниченный круг задач. Специфика оказываемых услуг также оказывает влияние на мотивационную сферу, основной вид деятельности call-центра – сфера питания, отсюда и преобладание общежитейской направленности.

В мотивационной структуре личности работников наиболее выражена потребность в творческой активности, социальной полезности и направленности на общение. Высокая интенсивность звонков и быстрый темп работы является неотъемлемым атрибутом любого контактного центра, все это достигается за счет активности работников. Кроме этого средний возраст работников в контактном центре составляет 27 лет, именно в этом возрасте люди стремятся к реализации своего творческого потенциала.

Рис.1 – Сравнение показателей мотивационной структуры личности сотрудников call-центра по методике В.Э. Мильмана.

Доминирование мотива общения возможно обусловлено тем, что сотрудники, выбирая работу в таком центре, изначально ориентированы на интенсивное общение с клиентами, коллегами и другими людьми. Контактный центр позволяет удовлетворить эту потребность в процессе трудовой деятельности. Менее выраженными оказались мотивы комфорта и социального статуса.

*3.2.1. Анализ результатов по методике В.В. Скворцова «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных сравнений»*

Мотивация трудовой деятельности имеет системный характер, который складывается из внутренних мотивов работника и внешнего стимулирования. Это важно учитывать при разработке системы мотивирования, и, прежде всего, стоит обратить внимание на актуальные в данный момент потребности сотрудников. Для этого и была использована методика В.В. Скворцова. Результаты представлены в таблице 4 и на рисунке 2.

Таблица 4 – Средние значения видов потребностей по методике В.В. Скворцова

|  |  |
| --- | --- |
| Виды потребностей | Ср.значения (баллы) |
| Потребность в самовыражении | 24,3 |
| Материальные потребности | 23,0 |
| Потребность в признании | 19,7 |
| Потребность в безопасности | 19,4 |
| Социальные (межличностные) потребности | 17,8 |

Результаты, представленные в таблице, свидетельствуют о том, что для персонала контактного центра наиболее актуальными являются потребность в самовыражении и материальные потребности (24,3 и 23,0 баллов соответственно). Как было сказано ранее, выполняемые работниками функции однообразны и монотонны, имеется мало возможности для раскрытия в процессе рабочей деятельности своего потенциала, в связи с этим объясняется актуальность потребности в самовыражении. Выраженность материальных обусловлена тем, что большинство сотрудников контактного центра – студенты, либо уже семейные люди, имеющие детей, которые испытывают материальные затруднения. Потребность в социальных контактах находится внизу иерархии. Вероятно, она больше удовлетворяется в процессе работы за счет многочисленных звонков и общения с коллегами.

Рис.2 – Сравнение показателей актуальности потребностей сотрудников call-центра по методике В.В. Скворцова.

Для того, чтобы выявить доминирующие потребности сотрудников call-центра, мы использовали T - критерий Стьюдента, чтобы определить различия между отдельными видами потребностей. Результаты представлены в Приложении Б. Наша гипотеза о доминировании у сотрудников call-центра материальных потребностей подтвердилась частично.

*3.2.2. Анализ результатов по методике В.А. Розановой «Оценка удовлетворенности работой сотрудников»*

Для оценки уровня удовлетворенности трудом сотрудников call-центра мы использовали методику, разработанную В. А. Розановой. Методика направлена на изучение удовлетворенности сотрудников такими факторами, как: микроклиматические условия труда, содержание деятельности, взаимоотношения с руководителем и коллегами, возможность профессионального роста и другие переменные. Как оказалось, сотрудники удовлетворены своей работой - 32,19 балла (диапазон удовлетворенности находится в пределах от 14 до 60 баллов). Однако полученный результат находится у порогового значения рядом с частичной неудовлетворенностью. Мы изучили средние значения отдельно по утверждениям. Каждый пункт респонденты должны были оценить от 1 до 5, где 1 - вполне удовлетворен, 5 - не удовлетворен. Данные представлены в таблице.

Таблица 5 – Средние показатели удовлетворенности (по шкалам) по методике «Оценка удовлетворенности работой» сотрудников call-центра

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждение | Средний балл |
| Удовлетворенность компетенцией начальники | 1,7 |
| Удовлетворенность стилем начальника | 1,9 |
| Удовлетворенность предприятием (организацией) | 2,0 |
| Удовлетворенность работой | 2,0 |
| Удовлетворенность возможностями продвижения | 2,1 |
| Удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением | 2,2 |
| Удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за нее платят на других предприятиях | 2,2 |
| Удовлетворенность слаженностью действий работников | 2,3 |
| Удовлетворенность физическими условиями | 2,4 |
| Удовлетворенность требованиями к интеллекту | 2,4 |
| Удовлетворенность, как можно использовать свой опыт и способности | 2,4 |
| Удовлетворенность длительностью рабочего дня | 2,4 |
| Удовлетворенность заработной платой | 2,5 |

Как видно из таблицы большинство ответов сотрудников находятся в зоне от 2 (удовлетворен) до 3 (не вполне удовлетворен). Оказалось, что в наибольшей степени сотрудники удовлетворены руководителем, его компетенцией и стилем управления. Испытуемые были предупреждены о том, что руководителю будут представлены только обобщенные результаты. Тем не менее, существует большая вероятность того, что полученные данные являются следствием социально желательных ответов. В нижней части иерархии располагается удовлетворенность заработной платой. Как было отмечено ранее, для работников call-центра актуальной является материальная потребность. В целом, сотрудники удовлетворены характером и содержанием работы, состоянием рабочего места, возможностью продвижения, руководством, коллективом и заработной платой.

## 3.3. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ ОПЕРАТОРОВ, АНАЛИТИКОВ И СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА

*3.3.1. Анализ результатов по методике В.Э. Мильмана «Диагностика мотивационной структуры личности» у операторов, аналитиков и сотрудников отдела качества.*

Был проведен анализ показателей по методике В.Э. Мильмана для разных должностных позиций. (Приложение В). Результаты представлены в таблице 6 и на рисунке 3:

Таблица 6 – Показатели методики «Диагностика мотивационной структуры личности» (методика В.Э.Мильмана) у операторов, аналитиков и сотрудников отдела качества (в баллах)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды мотивов | Операторы | Аналитики | Контроль качества |
| Жизнеобеспечение (Ж) | 12,2 | 13 | 12,1 |
| Комфорт (К) | 12,1 | 11,3 | 11,6 |
| Социальный статус (С) | 11,3 | 12,3 | 13,1 |
| Общение (О) | 14,2 | 13,9 | 15,2 |
| Общая активность (Д) | 11,7 | 12,8 | 13,3 |
| Творческая активность (ДР) | 17,9 | 17 | 20,6 |
| Социальная полезность (ОД) | 13,6 | 14,1 | 16,6 |
| Общежитейская направленность | 49,8 | 50,4 | 52 |
| Рабочая направленность | 43,3 | 43,9 | 50,4 |

Сумма баллов по четырем видам мотивов (жизнеобеспечение, комфорт, социальный статус и общение) характеризуют общежитейскую направленность личности, и затрагивает все сферы жизнедеятельности человека. Общежитейская направленность (или потребительная мотивация) у операторов – 49,8 балла; у аналитиков – 50,4(балла); у специалистов по контролю качества – 53 балла. Сумма баллов по трем оставшимся видам мотивов (общая активность, творческая активность и социальная полезность) характеризует рабочую направленность личности. Рабочая направленность (или производительная мотивация) у операторов– 43,3 балла; у аналитиков – 43,9 балла; у специалистов по контролю качества 50,4 балла. Сравнительный анализ отдельных видов мотивов (по шкалам) показал, что показатели мотивов рабочей направленности превышают показатели мотивов общежитейской направленности. Доминирующими мотивами для всех выборок испытуемых стал мотив творческой активности (в баллах): (операторы - 17,9; аналитики - 17; контроль качества - 20,6 ), мотив социальной полезности (13,6; 14,2; 16,6, соответственно) и мотив общение (14,2; 13,9; 15,2 , соответственно).

При использовании дисперсионного анализа были выявлены значимые различия между средними значениями по показателям у операторов, аналитиков и специалистов по контролю качества по мотивам социальной полезности (4,1 при p< 0,01) и по мотивам рабочей направленности (3,4 при p< 0,01) (Приложение Г). С помощью T-критерий Стьюдента было установлено, что выраженность мотива социальная полезность у сотрудников контроля качества выше, чем у операторов (-2,7 при p< 0,01). Также у специалистов контроля качества более выражена рабочая направленность, по сравнению с такой направленностью у операторов (- 2,6 p< 0,01). Мы считаем, что это связно с тем, что рабочий функционал операторов достаточно прост, задачи повторяются изо дня в день, действия становятся автоматизированными и часто уже не осознаваемы. Отдел контроля качества наоборот, работая с претензиями, чаще сталкивается с нестандартными ситуациями, которые и формируют интерес к профессиональной деятельности, этим же можно объяснить удовлетворение у них потребности в социальной полезности.

Рис.3 – Сравнение сформированности мотивов (по шкалам) по методике В.Э. Мильмана «Диагностика мотивационной структуры личности» у операторов, аналитиков и сотрудников отдела контроля качества

Мотивационные профили операторов и аналитиков имеют значительные сходства. Для двух групп присущи выраженные мотивы творческой и социальной полезности. Это свидетельствует о том, что для операторов и аналитиков важно не просто выполнять свою работу, а самовыражаться и развиваться благодаря ей. Мотив социальной полезности свидетельствует о стремлении сотрудников оказывать помощь, как коллегам, так и клиентам. Мотив «общение»» менее сформирован у работников аналитического отдела, по сравнению с другими группами работников, поскольку работа этого отдела предполагает менее интенсивное общение с коллегами и клиентами.

Для мотивационного профиля сотрудников отдела контроля качества характерны низкие показатели по мотивам социальный статус, комфорт и жизнеобеспечение. По-видимому, возможность творческого развития и самосовершенствования для этих работников важнее, чем обеспечение бытового комфорта и благополучия. Работа в данном отделе связана с умением разрешать конфликтные ситуации с клиентами. Сотрудник должен проявлять смекалку и сообразительность, понимать суть конфликта. Кроме того, сотрудников отличают более высокие показатели по мотиву социальная полезность, который проявляется в стремлении помогать людям.

*3.3.2. Анализ результатов психодиагностического обследования по методике В.В. Скворцова «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных сравнений» у операторов, аналитиков и сотрудников отдела качества.*

В результате исследования мы получили следующие сравнительные данные по методике (см. табл.6):

Таблица 6 – Показатели методики «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных сравнений» у операторов, аналитиков и сотрудников отдела качества

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид потребностей | Операторы | Аналитики | Контроль Качества |
| Потребности в самовыражении | 24,0 | 24,6 | 23,3 |
| Материальные потребности | 23,1 | 23,5 | 23,4 |
| Потребности в признании | 20,1 | 19,0 | 19,6 |
| Потребности в безопасности | 20,0 | 18,5 | 19,5 |
| Социальные (межличностные) потребности | 16,8 | 18,7 | 19,0 |

Опираясь на представленные в таблице данные можно констатировать факт, что все потребности находятся в зоне частичной неудовлетворенности (актуальности). Условно можно сказать, что во всех трех группах работников наиболее актуальными стали потребности в самовыражении и материальные потребности (в пределах от 23 до 24 баллов). Вместе с тем, социальные потребности и потребности в безопасности имеют наименьшие значения (16.8 и 18.5 балла) в группах операторов и аналитиков. Для того, чтобы выявить доминирующие потребности в пределах каждой профессиональной группы был использован T – критерий Стьюдента.

В группе операторов обнаружены значимые различия между следующими видами потребностей:

* материальные потребности – потребность в безопасности (3,2 при p< 0,01)
* материальные потребности – социальные потребности (5,3 при p< 0,001)
* материальные потребности – потребности в признании (2,7 при p< 0,05)
* потребность в безопасности – социальные потребности (2,6 при p< 0,05)
* потребность в безопасности – потребность в самовыражении (-2,5 при p< 0,05)
* социальные потребности – потребность в признании (-2,8 при p< 0,01)
* социальные потребности – потребность в самовыражении (-5,4 при p< 0,001)
* потребность в признании – потребность в самовыражении (- 3,8 при p< 0,001).

Согласно полученным данным у операторов актуальными потребностями являются: материальные потребности и потребность в самовыражении, доминирующие над потребностями в безопасности, в признании и социальными.

В группе аналитиков установлены значимые различия между следующими видами потребностей:

* материальные потребности – потребность в безопасности (3,5 при p<0,01)
* материальные потребности – потребность в признании (2,2 при p<0,05)
* потребность в безопасности – потребность в самовыражении (- 2,2 при p<0.05)
* социальные потребности – потребность в самовыражении (-3,4 при p<0,01)
* потребность в признании – потребность в самовыражении (- 3,1 при p< 0,01).

Опираясь на полученные данные, можно сказать, что у аналитиков актуальными потребностями являются: материальные потребности и потребность в самовыражении, доминирующие над потребностями в безопасности, в межличностных отношениях и потребности в признании.

В группе сотрудников отдела контроля качества установлены значимые различия между следующими видами потребностей:

* материальные потребности – потребность в безопасности (3,2 при p< 0,01).

Согласно полученным данным материальные потребности для специалистов отдела качества более значимы, чем потребность в безопасности.

Таким образом, для всех групп должностей доминирующими являются материальные потребности, а для операторов и аналитиков еще и потребность в самовыражении. Подтверждается часть нашей гипотезы о том, что у аналитиков доминирует потребность в самовыражении.

Актуальность материальных потребностей у всех трех групп должностей согласуется с преобладанием у них потребительной мотивации. Это проявляется в стремлении обеспечить себе жизненное благо и материальный комфорт. Конечно, значимость материальной составляющей для аналитиков и операторов высока, но работу они рассматривают не только, как средство заработка, а также как возможность развития своих способностей. В большей степени у всех должностных групп удовлетворены социальные потребности, возможно, это объясняется тем, что их работа сопровождается частым взаимодействием, как с коллегами, так и с клиентами.

Рис.4 – Сравнение актуальности потребностей по методике В.В. Скворцова «Парные сравнения» у операторов, аналитиков и у сотрудников отдела контроля качества (в баллах)

Проанализировав сферу потребностей операторов, аналитиков, сотрудников отдела контроля качества, можно подвести итог, что наиболее значимыми для них являются материальные потребности, а для операторов и аналитиков еще и потребность в самовыражении. Выраженность данной потребности объясняется тем, что работа в call-центре достаточно регламентирована, подчинена закрепленным стандартам. Выполняемые обязанности монотонны и однообразны, общение с клиентами должно быть строго по сценарию. В связи с этим у сотрудников мало возможности для реализации своего творческого потенциала и проявления индивидуальности в работе.

*3.3.3. Анализ личностных особенностей операторов, аналитиков и сотрудников отдела качества.*

Для оценки личностных особенностей был использован «Пятифакторный опросник личности» в адаптации А.Б. Хромова. Мы хотели определить, какие имеются отличия в личностных характеристиках между работниками трех отделов контактного центра. Каждый отдел специализируется на выполнении своей функции. Так, например, операторы осуществляют поддержку телефонной линии, принимают заказы. Задача операторов – быть максимально эффективными и быстрыми. Отдел контроля качества занимается разрешением возникших конфликтных ситуаций, они работают с претензиями. Их обязанность – найти подход к клиенту и прийти к оптимальному выходу из ситуации. Кроме того, они реализуют исходящие звонки с целью опроса клиентов о качестве продукции и сервиса в целом. Аналитики занимаются координацией работы курьерских служб, ведут статистику сбоев в работе подразделений компании, составляют отчеты. Основная задача аналитиков – оптимизация процесса обслуживания от приема до передачи заказа клиенту. Нами был проведен сравнительный анализ личностных особенностей работников этих отделов. Результаты представлены в табл. 7 и на рис 5.

Таблица 7 – Показатели личностных особенностей по методике «Пятифакторный опросник личности» у операторов, аналитиков и сотрудников отдела качества

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Операто-ры | Аналити-  ки | Контроль качества |
| IV (Эмоциональная устойчивость - эмоциональная неустойчивость) | 46,0 | 48,8 | 52,6 |
| I (Экстраверсия - интроверсия) | 50,8 | 50,2 | 48,1 |
| II (Привязанность - Обособленность) | 52,9 | 52,5 | 57,4 |
| III (Самоконтроль - Импульсивность) | 53,2 | 55,1 | 54,2 |
| V (Экспрессивность - Практичность) | 57,3 | 55,2 | 59,3 |

Показатели факторов личностной методики находятся в зоне средних и высоких значений как в отдельных подгруппах, так и у всей выборке опрошенных (см. табл. 8) .

Таблица 8 – Показатели методики «Пятифакторный опросник личности» сотрудников call-центра

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Ср.значения (в баллах) |
| IV (Эмоциональная устойчивость - эмоциональная неустойчивость) | 47,8 |
| I (Экстраверсия - интроверсия) | 50,8 |
| II (Привязанность - Обособленность) | 53,5 |
| III (Самоконтроль - Импульсивность) | 53,7 |
| V (Экспрессивность - Практичность) | 57 |

Результаты опроса свидетельствуют о том, что у операторов более высокие значения были получены по факторам «Самоконтроль-Импульсивность», «Привязанность-Обособленность», «Экспрессивность- Практичность». Можно предположить, что операторы обладают высокой волевой регуляцией и самоконтролем. И это логично, ведь часто операторам приходится общаться с грубыми или же недовольными клиентами, в такой ситуации работник должен оставаться доброжелательным и сделать все, чтобы вернуть лояльность клиента к организации. Операторов отличает добросовестность, а также следование правилам и нормам. Как нами уже было отмечено, в call-центре регламентированный порядок работы, и сотрудники должны следовать стандартам обслуживания клиентов. Высокие значения по фактору «Привязанность» еще раз подтверждают наличие потребности у операторов в социальных контактах, теплых и позитивных отношениях с окружающими. У аналитиков и контроля качества по этим факторам тоже высокие показатели, это свидетельствует о их высоком самоконтроле, способности следовать правилам. Стоит отметить, что у всех трех групп высокий показатель имеет фактор «Экспрессивность-Практичность» (операторы - 57,3; аналитики - 59,3; контроль качества 57,3).

Обнаружены статистически значимые отличия по фактору «Эмоциональная устойчивость - эмоциональная неустойчивость» между операторами и специалистами отдела контроля качества (- 2,5 при p< 0,01). Сотрудники отдела контроля качества обладают более высоким уровнем эмоциональной устойчивости, чем операторы. Контроль качества занимается разрешением конфликтных ситуаций, они постоянно сталкиваются с негативными эмоциями со стороны клиентов. Вполне обоснованно, что в этот отдел идут люди с более высокой эмоциональной устойчивостью. Других значимых отличий между должностными группами не обнаружено.

Корреляционный анализ выявил положительную значимую взаимосвязь между показателями стажа работы в call-центре и фактором «Самоконтроль-Импульсивность» (0,253 при p< 0,01). Мы не можем сказать, оказывает ли влияние стаж работы на уровень самоконтроля специалистов или высокий самоконтроль обуславливает длительность работы в call-центре. Однако, этот вопрос представляется очень интересным для последующего изучения в новом исследовании.

## 3.4. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АКТУАЛЬНОСТИ МОТИВОВ И ПОТРЕБНОСТЕЙ В РАЗЛИЧНЫХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУППАХ РАБОТНИКОВ

*3.4.1. Анализ диагностики мотивационной структуры личности в двух возрастных выборках (методика В.Э. Мильмана)*

Результаты диагностики представлены в таблице 9 и на рисунке 5.

Таблица.9 – Показатели сформированности мотивов у сотрудников call-центра в двух возрастных группах (методика В.Э. Мильмана) (в баллах)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды мотивов | До 23 лет | Старше 24 лет |
| Жизнеобеспечение (Ж) | 12,1 | 12,4 |
| Комфорт (К) | 12,2 | 11,7 |
| Социальный статус (С) | 11,9 | 11,9 |
| Общение (О) | 14,5 | 14,3 |
| Общая активность (Д) | 12,1 | 12,4 |
| Творческая активность (ДР) | 18,1 | 18,5 |
| Социальная полезность (ОД) | 14,3 | 14,6 |
| Общежитейская направленность | 50,7 | 50,3 |
| Рабочая направленность | 44,5 | 45,5 |

Анализ результатов по сформированности мотивов в представленных возрастных группах не выявил значимых различий в этих группах. Сотрудники как младшего, так и старшего возраста имеют практически равные значения по отдельным видам мотивов. В этих группах наиболее выражена – общежитейская направленность (младшая группа - 50,7; старшая группа - 50,3), вместе с тем рабочая направленность менее сформирована (44,5 и 45,5, соответственно). Доминирующий мотив в рабочей направленности в обеих группах – творческая активность (младшая группа - 18,1, старшая - 18,5,). Кроме того, в структуре рабочей направленности более выражены мотивы общения и социальной полезности. Таким образом, если анализировать данные по отдельным мотивам, то у обеих групп мотивы производительной (рабочей) направленности значительно выше, чем потребительной.

Рис.5 – Сравнение показателей сформированности мотивов по методике В.Э. Мильмана «Диагностика мотивационной структуры личности» у сотрудников младшей и старшей группы

Для выявления доминирования мотивов работников call-центра внутри возрастных групп использовался t- критерий Стьюдента.

Данные представлены в приложениях. В мотивационном профиле младшей группы установлены значимые различия между следующими видами мотивов:

* жизнеобеспечение – общение (-4,9 при p<0,001)
* жизнеобеспечение – творческая активность (-11 при p<0,001)
* жизнеобеспечение – социальная полезность (- 6 при p<0,001)
* комфорт – общение (-8,5 при p<0,001)
* комфорт – общая активность (-2,3 при p<0,05)
* комфорт – творческая активность (-12,5 при p<0,001)
* комфорт – социальная полезность (-6,8 при p<0,001)
* социальный статус – общение (-4,9 при p<0,001)
* социальный статус – творческая активность (-11,5 при p<0,001)
* социальный статус – социальная полезность (-5,9 при p<0,001)
* общение – общая активность (4,4 при p<0,001)
* общение – творческая активность (-9 при 0,001)
* общая активность – творческая активность (-13 при p<0,001)
* общая активность – социальная полезность (- 6 при p<0,001)
* творческая активность – социальная полезность (7,5 при p<0,001)

В мотивационном профиле старшей группы обнаружены следующие статистически значимые отличия.

* жизнеобеспечение – социальный статус (2,9 при p<0,05)
* жизнеобеспечение – общение (-2,6 при p<0,05)
* жизнеобеспечение – творческая активность (-6,3 при p<0,001
* комфорт – социальный статус (2,5 при p<0,05)
* комфорт – общение (-3,6 при p<0,001)
* комфорт – творческая активность (-6,6 при p<0,001)
* социальный статус – общение (-5,5 при p<0,001)
* социальный статус – творческая активность (-9,9 при p<0,001)
* социальный статус – социальная полезность (-3,7 при p<0,001)
* общение – общая активность (4 при p<0,001)
* общение – творческая активность (-4,6 при 0,001)
* общая активность – творческая активность (-8,4 при p<0,001)
* общая активность – социальная полезность (- 2,4 при p<0,05)
* творческая активность – социальная полезность (6 при p<0,001)

Таким образом, для обеих выборок доминирующими мотивами являются творческая активность, общение и социальная полезность. Выраженность этих мотивов может быть обусловлена спецификой рабочей среды сотрудников call-центра – непрерывное общение с большим количеством людей. Как было отмечено ранее, специалисты службы контроля качества являются связующим звеном между компанией и клиентом, осуществляют обслуживание клиентов, разрешают возникающие конфликтные ситуации. Можно предположить, что работу в call-центр выбирают люди с преобладающей потребностью в общении и социальной полезности. Отсутствие статистически значимых отличий между возрастными группами свидетельствует о том, что сформированность мотивов у сотрудников call-центра не зависит от их возраста. Тем не менее, подтвердилась часть сформулированной нами гипотезы о доминировании мотивов общения у работников младше 23 лет, и доминировании мотивов творческая активность и социальная полезность у более старших.

Был проведен сравнительный анализ результатов по методике «Мотивационная структура личности» В.Э. Мильмана между сотрудниками до 23 лет и старше 24 лет. Выдвинутая нами гипотеза о наличии статистически значимых отличий между возрастными группами не подтвердилась. Вместе с тем, обе группы имеют выраженную потребность в общении, которую сотрудники удовлетворяют в работе посредством взаимодействия с клиентами и коллегами. В работе проявляется и стремление приносить пользу окружающим, помогать людям, оказывая им услуги. Труд рассматривается сотрудниками, как способ самовыражения и раскрытия своих способностей.

*3.4.2. Анализ результатов диагностики видов потребностей у операторов, аналитиков и сотрудников отдела качества по методике В.В. Скворцова «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных сравнений»*

Полученные результаты диагностики видов потребностей у различных должностных позиций представлены на рис. 6.

Рис.6 – Сравнение показателей сформированности потребностей сотрудников младшей и старшей группы по методике В.В. Скворцова «Потребности или парные сравнения»

Статистически значимых различий между этими группами не обнаружено. Далее мы проанализировали доминирование тех или иных потребностей внутри каждой группы (см. табл. 10).

Таблица 10 – Показатели сформированности потребностей в младшей и старшей возрастных групп (методика В.В. Скворцова) (в баллах)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид потребностей | До 23 лет | От 24 лет |
| Потребности в самовыражении | 23,6 | 24,9 |
| Материальные потребности | 22,8 | 23,0 |
| Потребности в признании | 19,6 | 19,7 |
| Потребности в безопасности | 19,6 | 19,3 |
| Социальные (межличностные) потребности | 17,9 | 17,7 |

Результаты психодиагностического обследования показали, что у всех работников, независимо от возраста, все виды потребностей находятся в зоне частичной неудовлетворенности (актуальности). Наименее актуальными оказались социальные потребности. Это можно объяснить тем, что работа в контактном центре предполагает активное общение, множественные межличностные контакты, коммуникативное взаимодействие с другими людьми. Процесс общения с клиентом, согласно инструкции, составляет не более одной, двух минут. Для многих работников этого времени мало для установления контакта с другими людьми, поэтому потребность в общении является у них частично неудовлетворенной. Возможно, с этим связано и то, что в авторской анкете сотрудники отметили важность общения с коллегами и значимость благоприятного климата в коллективе. Ограниченность свободы действий при выполнении обязанностей приводит к неудовлетворенности потребности в самовыражении. Стандарты выполнения работы исключают возможность проявления инициативы, обслуживание клиента осуществляться согласно регламенту. Актуальной является и материальная потребность. Большинство молодых людей еще получают образование, работа в контактном центре – вынужденная мера, чтобы обеспечить себе существование. У взрослых же имеются семьи, дети и материальная нужда вполне обоснована. Некоторые работники рассматривают работу в call-центре в принципе, как средство заработка при минимальном уровне ответственности.

3.5. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ И ПОТРЕБНОСТНОЙ СФЕРЫ РАБОТНИКОВ ЗАНЯТЫХ В ДНЕВНОЙ ИЛИ НОЧНОЙ СМЕНЕ

Вследствие того, что call-центр функционирует круглосуточно, то есть дневные и ночные смены. Такие смены отличаются интенсивностью нагрузок и звонков. Так, у работников занятых в ночную смену больше времени остается на отдых. Вместе с тем, работа в ночные часы считается более сложной в связи с оказываемым стрессом на организм человека. Как правило, ночные смены выбирают те люди, которым тяжело работать в дневном быстром темпе, либо люди, совмещающие работу с учебой или каким-то другим видом занятости. Был проведен статический анализ данных по сформированности мотивов у работников дневной и ночной смены (по методике В.Э. Мильмана). Данные представлены в таблице 11 и на рисунке 7.

Таблица 11 – Показатели сформированности мотивов у работников дневной и ночной смены ( методика В.Э. Мильмана)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды мотивов | День | Ночь | Уровень значимости |
| Комфорт (К) | 12,5 | 11,1 | 2,1 (p <0,05) |
| Общение (О) | 15,1 | 13,6 | 2,3 (p <0,05) |
| Творческая направленность (ДР) | 19,9 | 16,7 | 3,6 (p <0,001) |
| Общежитейская направленность | 52,4 | 48,19 | 2 (p <0,05) |
| Рабочая направленность | 47,73 | 42,34 | 2,6 (p <0,01) |

Статистически значимые отличия были обнаружены по всем видам мотивов: комфорт, общение, социальная полезность, общежитейская и рабочая направленность.

Рис.7 – Сравнение показателей по методике В.Э. Мильмана «Диагностика мотивационной структуры личности» для дневной и ночной

Таким образом было обнаружено:

1. По показателю комфорт сотрудники дневной смены отличаются от ночной (2,1 при p <0,05). Вероятно, выбор ночной смены работниками и связан с тем, что они меньше направлены на обеспечение вокруг себя комфортных условий и готовы к более напряженному графику.
2. По общительности сотрудники дневной смены имеют более высокие показатели (2,3 при p <0,05). Нагрузка по количеству звонков в дневное время гораздо больше, поэтому сотрудники с более выраженной потребностью в общении предпочитают работать днем. Ночная же смена предпочитает более спокойную рабочую обстановку.
3. По творческой активности выборки значимо отличаются друг от друга (3,6 при p<0,001). У сотрудников дневной смены уровень творческой активности значимо выше, чем у ночной. Чаще всего выбор работы в ночную смену — это необходимость: кто-то совмещает с учебой или другой работой. Поэтому работа в call-центре для них – заработок, а не средство для раскрытия своего потенциала.
4. Между работниками дневных и ночных смен существуют значимые различия по типам мотивационной направленности. Дневная смена значимо отличается от ночной по уровню рабочей (2,6 при p<0,01) и уровню общежитейской направленности (2 при p<0,05). Хотя для двух графиков присуща общежитейская мотивационная направленность, как мы уже заметили, скорее всего это обусловлено стремлением работников создать себе комфортные условия жизни\_ как дома, так и на работе.

Был проведен анализ потребностной сферы работников, занятых в дневную и ночную смены (методика В.В. Скворцова). Данные представлены в табл.12 и на рис.8.

Таблица 12 – Показатели методики «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных сравнений» для дневной и ночной смены

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид потребностей | День | Ночь |
| Потребности в самовыражении | 24,1 | 24,7 |
| Материальные потребности | 23,1 | 22,9 |
| Потребности в признании | 19,4 | 20,2 |
| Потребности в безопасности | 19,2 | 19,7 |
| Социальные (межличностные) потребности | 18,8 | 16,6 |

Статистически значимых отличий между группами не обнаружено. Результаты, представленные в таблице, свидетельствуют о том, что все потребности находятся в зоне частичной неудовлетворенности. В самом верху иерархии располагаются потребности в самовыражении, материальные потребности, потребности в признании. Наименее актуальными стали межличностные потребности и потребность в безопасности.

Рис.8. Сравнение показателей по методике В.В. Скворцова «Парные сравнения» для дневной и ночной смены

Как и для других сравниваемых нами групп, для дневного и ночного графиков, значимой является потребность в самоактуализации. Для работников важно, чтобы работа требовала мастерства и не была слишком простой, однако вследствие специфики организации труда в call-центре, эти условия не выполняются. Поэтому работа и рассматривается как средство заработка, ведь содержание деятельности не вызывает интереса. Далее в иерархии располагает потребность в признании, мы можем ее соотнести с мотивом социальной полезности. Возможно, работником хочется, чтобы их работу ценили, как полезную для общества. Внизу иерархии находятся потребность в безопасности и социальных контактах. Условия работы в контактном центре, организация рабочих мест и среды не несут в себе никаких угроз для работников. Само собой разумеется, что сотрудники и дневной и ночной смены взаимодействуют не только с клиентами, но и друг с другом. У сотрудников ночной смены потребность в социальных контактах выражена чуть меньше, скорее, это связано с тем, что они имеют больше времени для общения с коллегами.

3.6. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕГРЕССИОННОГО АНАЛИЗА

Нами была выдвинута гипотеза о том, что чем выше уровень материальных потребностей и потребностей в безопасности, тем выше уровень общежитейской направленности. Наше предположение построено на теории В.Э. Мильмана. Он предложил два вида мотивации – производительная и потребительная. Производительная мотивация (рабочая направленность) является социально-ориентированной и созидательной, а потребительная (общежитейская направленность) определяется «натуральными» потребностями человека и обращена на обеспечение его жизненными благами. Потребность в безопасности проявляется в стремлении обеспечить свое будущее, упрочить свое положение. Материальные потребности – стремление к финансовому достатку, что позволяет человеку обеспечить себе другие жизненные блага. На основании этого мы предположили, что материальная потребность и потребность в безопасности будут являться предикторами общежитейской направленности.

Перед нами стояла задача определить наличие значимых отношений между зависимой переменной общежитейская направленность, и независимыми переменными потребность в безопасности и материальная потребность.

Однако по результатам регрессионного анализа выдвинутая нами гипотеза не подтвердились. Материальная потребность была исключена из числа предикторов. Модель описания зависимости общежитейской направленности от потребности в безопасности также является несостоятельной, поскольку описывает 5,3 % случаев (при p<0,05). Результаты рассеивания представлены на рисунке 9 и в Приложении К.

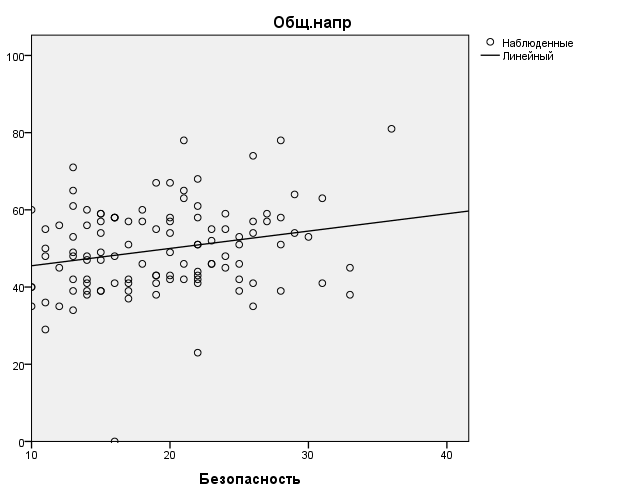


Рис. 9 – Рассеивание наблюдений по показателям Общежитейская направленность и потребность в безопасности

# **ВЫВОДЫ**

1. В результате проведенного психодиагностического обследования сотрудников call-центра по методике «Мотивационная структура личности» В.Э. Мильмана было выявлено, что доминирующими мотивами работников являются мотивы творческой активности (18,4 балла), социальной полезности (14,5 балла) и общения (14,3 балла).
2. Актуальными потребностями сотрудников согласно методике «Оценка удовлетворенности потребностей» В.В. Скворцова являются потребности в самовыражении (24,3 балла) и материальные потребности (23 балла). Для работников важно, чтобы работа предполагала решение творческих задач и не была слишком простой, однако, вследствие специфики организации труда в call-центре, эти условия не выполняются. Поэтому работа и рассматривается как средство заработка, ведь содержание деятельности не вызывает интереса.
3. В целом, работники call-центра удовлетворены характером и содержанием работы, состоянием рабочего места, возможностью продвижения, руководством, коллективом и заработной платой.
4. Были выявлены актуальные потребности операторов, аналитиков и контроля качества. Для операторов и аналитиков – материальные потребности (23,1 балла и 23,5 балла соответственно) и потребность в самовыражении (24 балла и 24,6 балла соответственно), для контроля качества – материальные потребности (23,4 балла). Обнаружены значимые различия между операторами и сотрудниками отдела контроля качества по уровню выраженности мотива социальная полезность (-2,7 при p< 0,01), по уровню рабочей направленности(-2,6 p< 0,01) и по фактору «Эмоциональная устойчивость - эмоциональная неустойчивость» (-2,5 при p< 0,01).
5. Сравнительный анализ мотивационно-потребностной сферы возрастных групп (группа до 23 лет и группа старше 23 лет) показал – как в младшей, так и старшей группе наиболее выражена общежитейская направленность (50,7 балла и 50,3 балла соответственно). Доминирующий мотив для возрастных групп – творческая активность, социальная полезность и общение. Значимых отличий между группами не обнаружено.

**РЕКОМЕНДАЦИИ**

Руководителю call-центра были предоставлены рекомендации по методам мотивирования и стимулирования персонала с учетом результатов психодиагностического обследования. Механизм стимулирования призван обеспечить интеграцию интересов руководителя и его работников путем разработки разнообразных форм материального, морального и социального вознаграждения.

Необходимо обратить внимание на то, что для сотрудников call-центра наиболее предпочитаемым способом стимулирования является материальное вознаграждение, которое может быть выражено в форме премий, бонусов. Кроме того, можно стимулировать путем предоставления различных льгот и скидок (абонемент в фитнес-зал, дмс, скидки в салоне красоты, скидки на билеты в театр и выставки и др.). Оплата труда должна производиться по результатам работы. Следует предоставлять возможность работнику совместно с руководителем участвовать в разработке целей и показателей эффективности, по которым сотрудник сможет достоверно оценить результаты своей деятельности. Знание четких критериев оценки результатов своей работы обеспечить понимание сотрудником того, чего от него ожидают, а также какой вклад он вносит в развитие компании в целом.

Важное место в системе мотивирования сотрудников call-центра должны занимать следующие способы нематериального стимулирования:

* возможность гибкого графика;
* профессиональное продвижение и планирование карьерного роста;
* признание высоких личностных результатов работы со стороны высшего руководства, следует обозначить важность работы сотрудников для компании;
* обеспечение разнообразия выполняемых функций – вовлечение в различные проекты заинтересованных работников;
* обучение персонала (особенно будет эффективно для сотрудников отдела контроля качества и аналитического отдела);
* организация коллективного досуга (совместные мероприятия).

Рекомендуется периодически пересматривать систему мотивирования и проводить диагностику актуальных потребностей и мотивов сотрудников. Такой подход обеспечит применение нужных в данный момент времени методов стимулирования и развития персонала.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проблема мотивации является одной из наиболее трудноразрешимых в науке. Мотивацию можно рассматривать с двух основных позиций – с одной стороны, мотивация выступает в качестве динамического образования, процесса побуждения себя и других к деятельности. С другой стороны, как совокупность факторов или мотивов, которые побуждают человека к деятельности и определяют ее направленность. Мотивация трудовой деятельности имеет комплексный характер, который складывается из внутренних мотивов работника и стимулирования. Система стимулирования должна быть направлена на удовлетворение потребностей человека и побуждение его к деятельности.

Мотивация является важнейшим звеном в управлении любой организации и оказывает влияние на качество и производительность труда персонала. Основная задача системы мотивации на предприятии – побуждение работников на добросовестное выполнение своих обязанностей. Мотивированный сотрудник заинтересован в успехе компании и стремится внести свой вклад в достижении организационных целей. Такой сотрудник рассматривает работу как возможность для самореализации и профессионального развития, тем самым обеспечивает развитие и рост самой компании.

Сокращение текучести персонала в call-центре имеет решающее значение для поддержания прибыльности и стабильности предприятия. Понимание особенностей мотивационно-потребностной сферы сотрудников контактного центра обеспечивает возможность для максимально обоснованной системы стимулирования.

Перед нами стояла задача изучения доминирующих мотивов и потребностей сотрудников call-центра. Нами было установлено, что доминирующими потребностями специалистов контактного центра является материальная потребность и потребность в самовыражении. В мотивационном профиле наиболее выражены мотивы творческой активности, общения и социальной полезности.

Анализ авторской анкеты показал, что все же в большей степени сотрудники call-центра ориентированы на материальную составляющую работы. Но вместе с этим, сотрудники ценят хорошие отношения в коллективе, лояльность со стороны руководителей, возможность карьерного роста. Также стоит отметить, что по мере усложнения рабочего функционала ориентация сотрудников меняется на содержание выполняемой деятельности.

Результаты данного исследования способствуют большому пониманию вопросам мотивации специалистов контактного центра, и могут быть использованы руководителями для сокращения текучести персонала, а также для разработки системы стимулирования.

.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Андреева Т.Е., Юртайкин Е.В. Почему уходят лучшие: проблемы: демотивации персонала // Менеджмент сегодня. 2014 №5 (17). С. 57-61.
2. Апухтин О. О. Теоретические аспекты исследования мотивации труда // Новые технологии. 2011. №4. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-issledovaniya-motivatsii-truda (дата обращения: 22.01.2018).
3. Бочкарева Е. Н. "Компоненты выгорания и стратегия поведения в стрессовых ситуациях операторов контактного центра." Organizational Psychology / Organizacionnaâ Psihologiâ 6, no. 2 (March 2016): 75-88.
4. Бухарова Н. В.Стимулирование в системе мотивации труда // Социально-политические науки. 2014. №1. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-v-sisteme-motivatsii-truda (дата обращения: 06.02.2018).
5. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. Харьков, «Гуманитарный Центр», 2012 – 212 с.
6. Верещагина Л.А., Карелина И.М. Психология потребностей и мотивация персонала. Харьков, Издательство Гуманитарный центр, 2005. – 156 с.
7. Вольский В. В. Веселова О. В. Золкина Н. К. Оператор call-центра:от найма до увольнения. —Тверь: Софитель, 2008. — 200 с.
8. Гайворонюк В. А. Система факторов мотивации трудовой активности персонала организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2007. №10. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-faktorov-motivatsii-trudovoy-aktivnosti-personala-organizatsii (дата обращения: 05.02.2018).
9. Гольдштейн Б.С., В. А. Фрейнкман Call-центры и компьютерная телефония БХВ — Санкт-Петербург, 2002 ISBN 5-8206-0105-X
10. Гордеева Т.О. Базовые типы мотивации деятельности: потребностная модель // Вестник Московского Университета. Серия 14. Психология.- 2014.- №3 -С.63-78. Sheldon K.M., Kasser T. Psychological threat and extrinsic goal striving // Motivation and Emotion. 2008. Vol. 32. P. 37–45
11. Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения. — М.: Смысл; Издательский центр «Академия», 2006 — 336 с. + Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – 2-е изд. – СПБ. : Питер; М. : Смысл, 2003. – 860 с: ил. – (Серия «Мастера психологии»).
12. Горшкова О.Н.Теоретико-методологический анализ исследования трудовой мотивации // Вестник челгу. 2011. №2. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskiy-analiz-issledovaniya-trudovoy-motivatsii (дата обращения: 07.02.2018).
13. Замфир К. Удовлетворённость трудом. Мнение социолога. – М.: Политиздат, 1983. – 143 с.
14. Зарайский Д.А. Управление чужим поведением. Дубна, 1997 – 252 с.
15. Здравомыслов А.Г. Потребности, интересы, ценности. М.:Политиздат, 1986.- 221 с.
16. Здравомыслов А.Г. Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. Учебное пособие для вузов. М.: Аспект-Пресс, 2003.- 484 с.
17. Зубарев, А.Е, Гасанов, Э.А, & Карасёва, Ю.Н. 'Мотивация трудовой деятельности в контексте институционализма: современный взгляд', [Work Motivation in the Context of Institutionalism: Modern Point of View], Bulletin of PNU, vol. 46, no. 3, 2017. - 141-150 стр..
18. Иванников В.А. Порождение деятельности и проблема мотивации. Moscow University Psychology Bulletin [serial on the Internet]. (2015, Apr), [cited March 1, 2018]; (2): 15-22. Available from: Academic Search Complete.
19. Иванников В.А., Монроз А.В. Волевая саморегуляция процесса мотивации // Психологические исследования. 2014. Т. 7, № 35. С. 1. URL: http://psystudy.ru (дата обращения: чч.мм.гггг).
20. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – спб. : Питер, 2011. – 512 с. : ил. – (Серия «Мастера психологии»).
21. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В Мотивация и стимулирование трудовой деятельности М.: Издательство ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
22. Макклелланд Д. Мотивация человека. – спб. : Питер, 2007. – 672 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии).
23. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Пер. С нем. Харьков, «Гуманитарный Центр», 2007 – 184 с.
24. Мешков Н. И., Мешков Д. Н. Мотивация личности как ключевая проблема психологии // Интеграция образования. 2015. №1 (78).URL:http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-lichnosti-kak-klyuchevaya-problema-psihologii (дата обращения: 05.02.2018).
25. Мильман В.Э. Мотивация творчества и роста: Структура. Диагностика. Развитие М.: Мирея и ко, 2005. — 166 с.
26. Мильман В.Э. Побудительные тенденции в деятельности // Вопросы психологии. 1982 №13. Стр. 5-14
27. Миляева Л.Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. – Московская обл., Ногинск: АНАЛИТИКА РОДИС, 2017. – 180 с.
28. Наследов А.Д. «IBM SPSS Statistics 20 и AMOS: Профессиональный статистический анализ данных» СПб: Питер, 2013. - 41
29. Осин Е. Н., Горбунова А. А., Гордеева Т. О., Иванова Т. Ю., Кошелева Н. В., Овчинникова (Мандрикова) Е. Ю. Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2017. Т. 7. № 4. С. 21-49. URL: http://orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения: 02.02.2018)
30. Осин Е. Н., Иванова Т. Ю., Гордеева Т. О. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций // Организационная психология. 2013. №1. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/avtonomnaya-i-kontroliruemaya-professionalnaya-motivatsiya-kak-prediktory-subektivnogo-blagopoluchiya-u-sotrudnikov-rossiyskih (дата обращения: 24.01.2018).
31. Павленко А.А. Специфика профессиональной деятельности специалиста колл-центра В сборнике: Общество и экономика постсоветского пространства международный сборник научных статей. Научное партнерство «Аргумент». Липецк, 2016. С. 72-74.
32. Панина И. Н.Теории мотивации трудовой деятельности и их практическое применение. Problems of development of a personality: diversity of approaches : materials of the III international scientific conference on November 15–16, 2015 – Prague : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2015 стр. 45-54
33. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности : учебное пособие / Под ред. Г. С. Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М. Снеткова. - Санкт-Петербург : Речь, 2007. – 443
34. Ричи Ш., Мартин П.Управление мотивацией: Учеб. Пособие для вузов /Пер. С англ, под ред. Проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).
35. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: Учебное пособие. - спб.: Изд-во С.-Петерб. Ун-та, 2009. - 150 с.
36. Рыбакова А.И. Особенности современных теорий мотивации. О некоторых вопросах и проблемах психологии и педагогики/ Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. No 2. Г.Красноярск, 2015. 132-134 стр
37. Самарина О.Г. Контроль и оценка работы операторов Call-центра. Журнал:Управление продажами. 2014. № 3. С. 176-185.
38. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. С англ. - М.: Прогресс, 1989. - 528 с. + Лобанова Т.Н. Организация и персонал. М.:Городец, 2008. – 400 с.
39. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. И доп. — М. : Издательство Юрайт, 20167 — 323 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс
40. Столяренко, А.В; Онищук, Л.А.. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования. : Appointment of personnel motivation companies and principles of its formation. Concept / Koncept. 3, 2017. - 1-10 стр.
41. Фоменко, ВА, 'Анализ современных отечественных и зарубежных ученых теорий стимулирования труда', [Analysis of Modern National and Foreign Scientific Theories for Labor Stimulus], Izvestiya Sochi State University, vol. 36, no. 3-1, 2017 - 187-192 стр.
42. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. С англ. [Д. А. Куликов]. — Москва : Вершина, 2007 - 240 с.: ил., табл.
43. Хромов А.Б. Пятифакторный опросник личности: Учебно- методическое пособие. - Курган: Изд. Курганского гос. ун-та, 2000
44. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С.А. Шапиро. — 3-е изд., перераб. И доп. — М. : КНОРУС, 2016 — 268 с. — (Бакалавриат).
45. Anja H. Olafsen and Hallgeir Halvari.Motivational Mechanisms in the Relation between Job Characteristics and Employee Functioning. The Spanish Journal of Psychology (2017), 20, e38, 1–13 p.
46. Batt, R., Holman, D., & Holtgrewe, U. The globalization of service work: Comparative institutional perspectives on call centers (Introduction to the special issue). Industrial and Labor Relations Review, 62(4), 453-488. 2009
47. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, 140, 980-1008. doi:10.1037/a0035661
48. Combs, Kimberly Michele. "Strategies for Retaining Employees for Call Centers." Order No. 10257400, Walden University, 2017. -154 p. https://proxy.library.spbu.ru:2665/docview/1868839781?accountid=28393 (accessed February 7, 2018)
49. Csikszentmihalyi M. Flow: The Psychology of Optimal Experience // by Harper Perennial. 1990 - 303 pages
50. Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S. G., & Dussault, M. How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. European Journal of Work and Organizational Psychology, 22,2013, 123–137 p.
51. Firth, L., Mellor, D., Moore, K.A. and Siong, Z.M.B., «Predicting intentionto quit in the call centre industry: does the retail model fit?», Journal ofManagerial Psychology, Vol. 21(3), 2006. pp: 231-243
52. Hackman J. Richard and Oldham Greg R. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory // Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 16, 1976. 656 p.
53. Hyman J et al. (2003), ‘Work‐life imbalance in call centres and software development’,British Journal of Industrial Relations, vol. 41, no. 2, pp. 215‐39
54. Jack, TA Bedics, CE McCary. Managing Service Quality: An International Journal 16 (5), 477-500, 2006.
55. Kanfer, Ruth; Frese, Michael; Johnson, Russell E.;Motivation Related to Work: A Century of Progress. Journal of Applied Psychology - 2017, Vol. 102, No. 3, 338–355
56. Kjellberg, Anders, et al. "Stress, energy and psychosocial conditions in different types of call centres." Work 36, no. 1 (May 2010): 9-25. Business Source Ultimate, EBSCOhost (accessed February 7, 2018).
57. Larkin, Jeffery S. "Motivation Strategies for Engaging Call Center Employees." Ph.D. diss., Order No. 3528620, University of Phoenix, 2012, 117 p.
58. Leblanc, C. M. (2013). The relationships between job characteristics and job satisfaction among call center workers (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (Order No. 3619384)
59. Li, X., & Zhou, E. Influence of customer verbal aggression onemployee turnover intention. Management Decision , 51 (4), 2013, 890-212 p.
60. Maslow А. Motivation and Personality (Third Edition, Published January 17th 1997 by Pearson), - 336 p.
61. Norman, K. Call centre work: characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes Institutionen för systemteknik , 2005. - 58р.
62. Pigman, Angelica Y. "Employee Retention in an Organization Call Center." Order No. 10257489, Capella University, 2017, https://proxy.library.spbu.ru:2665/docview/1878937273?accountid=28393 (accessed February 7, 2018).
63. Pinder, C.C. (1998). Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall
64. Rose E, Wright G (2005), ‘Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives’, International Journal of Human Resource Management, vol. 16, no. 1, pp. 136‐160
65. Russell, Bob. "Call centres: A decade of research." International Journal Of Management Reviews 10, no. 3 (September 2008): 195-219. Business Source Ultimate, EBSCOhost (accessed February 7, 2018).
66. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist. 2000. Vol. 55.P. 68–78.
67. Schalk R, Van Rijckevorsel A. Factors influencing absenteeism and intention to leave in a call centre. New Tech Work Employ. 2007; 22(3): 260–274
68. Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands–resources model. European Journal of Work and Organizational Psychology, 19, 735–759.
69. Wegge, J., R. Van Dick, G.K. Fisher, C. Wecking and K. Moltzen, 2006. Work motivation, organisational identification and well-being in call centre work. Work and Stress, 20(1): 60-83
70. Wolter, Michael J. "The Relationship between Employee Motivation and Leadership Styles for Remote Call Center Representatives in the United States." Ph.D. diss., Order No. 10689276, Capella University, 2017, 215 p.
71. Zito, Margherita, et al. "Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction." Plos ONE 13, no. 2 (February 5, 2018): 1-16. Academic Search Complete, EBSCOhost (accessed March 17, 2018).
72. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по дистанционному информационно-справочному обслуживанию" (подготовлен Минтрудом России 10.11.2017) [2332ц](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PNPA;n=31740#08414008351848142) (дата обращения 20.01.2018)

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Альбом методик**

Здравствуйте! Меня зовут Кобзева Екатерина. Я провожу исследование для магистерской диссертации на тему: «Доминирующие мотивы и потребности сотрудников в сфере оказания услуг населению (на примере call-центра). Прошу Вас принять участие в опросе, который займет около 30-40 минут. Вам необходимо заполнить предложенные методики. Исследование анонимное, данные не будут разглашены.

Пол\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы в КЦ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Общий стаж работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_График работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Семейное положение/дети\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Образование (также указать специализацию)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Является ли работа в Call-центре основной?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Желаете ли вы сменить место работы (на какую должность?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ваши Увлечения в свободное время, хобби, спортивные достижения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Что привлекает Вас в вашей должности/работе\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцените нижеперечисленные критерии, что для вас сейчас важно в Вашей работе по 5-ти бальной шкале *(где: 5-максимальная значимость критерия,1 минимальная значимость критерия, нужное обвести)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Балл | | | | |
| Денежное вознаграждение (заработная плата, премии и др.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Возможность карьерного роста | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Благоприятный климат в коллективе (отношения в коллективе) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Гибкий график работы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Обучение (наставничество, тренинги) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Поощрения по результатам работы (доска почета) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Скидки на продукцию компании | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Возможность саморазвития (возможность самореализации) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Лояльное руководство | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Хорошие условия труда | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Льготное питание | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ТЕСТ 1**

**Инструкция**

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:

**« + » - согласен с этим**

**« = » - когда как**

**« - » - 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.

Ответы заносятся в бланк для ответов:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** |
| **А** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Б** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **В** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Г** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Д** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Е** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Ж** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **З** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Текст опросника

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:

а) «время — деньги». Нужно стремиться зарабатывать их больше;

б) «главное — здоровье». Нужно беречь себя и свои нервы;

в) свободное время нужно проводить с друзьями;

г) свободное время нужно отдавать семье;

д) нужно делать добро, даже если это дорого обходится;

е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем;

ж) нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что про­исходит вокруг;

з) нужно стремиться открыть что-то новое, создать, изобрести.

2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

а) работа — это вынужденная жизненная необходимость;

б) главное — не допускать конфликтов;

в) нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями

г) нужно активно стремиться к служебному продвижению;

д) главное — завоевать авторитет и признание;

е) нужно постоянно совершенствоваться в своем деле;

ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;

з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

3. Среди моих дел в свободное от работы время большое место занимают следующие дела:

а) текущие, домашние;

б) отдых и развлечения;

в) встречи с друзьями;

г) общественные дела;

д) занятия с детьми;

е) учеба, чтение необходимой для работы литературы;

ж) «хобби»;

з) подрабатывание денег.

4. Среди моих рабочих дел много места занимают:

а) деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т. д.);

б) личное общение (на темы, не связанные с работой);

в) общественная работа;

г) учеба, получение новой информации, повышение квалификации;

д) работа творческого характера;

е) работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);

ж) работа, связанная с ответственностью перед другими;

з) свободное время, перекуры, отдых.

5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я бы скорее всего потратил его на то, чтобы:

а) заниматься текущими домашними делами;

б) отдыхать;

в) развлекаться;

г) заниматься общественной работой;

д) заниматься учебой, получать новые знания;

е) заниматься творческой работой;

ж) делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими;

з) делать дело, дающее возможность заработать.

6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал скорее всего заниматься:

а) тем, что составляет мои основные обязанности;

б) общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения);

в) личным общением (разговорами, не связанными с работой);

г) общественной работой;

д) учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;

е) творческой работой;

ж) работой, в которой чувствуешь пользу и ответственность;

з) работой, за которую можно получить больше денег.

7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:

а) где что можно купить, как хорошо провести время;

б) об общих знакомых;

в) о том, что вижу и слышу вокруг;

г) как добиться успеха в жизни;

д) о работе;  
 е) о своих увлечениях («хобби»);  
 ж) о своих успехах и планах;  
 з) о жизни, книгах, кинофильмах, политике.

8. Моя работа дает мне прежде всего:

а) достаточные материальные средства для жизни;

б) общение с людьми, дружеские отношения;

в) авторитет и уважение окружающих;

г) интересные встречи и беседы;

д) удовлетворение непосредственно от самой работы;

е) чувство своей полезности;

ж) возможность повышать свой профессиональный уровень;

з) возможность служебного продвижения.

9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:

а) уютно, хорошие развлечения;

б) можно обсудить волнующие тебя рабочие вопросы;

в) тебя уважают, считают авторитетом;

г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи;

д) можно приобрести новых друзей;

е) бывают известные заслуженные люди;

ж) все связаны общим делом;

з) можно проявить и развить свои способности.

10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:

а) с которыми можно поговорить на разные темы;

б) которым мог бы передавать свой опыт и знания;

в) с которыми можно больше заработать;

г) которые имеют авторитет и вес на работе;

д) которые могут научить чему-нибудь полезному;

е) которые заставляют тебя становиться активнее на работе;

ж) которые имеют много знаний и интересных идей;

з) которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.

11. К настоящему времени я имею в достаточной степени:

а) материальное благополучие;

б) возможность интересно развлекаться;

в) хорошие условия жизни;

г) хорошую семью;

д) возможности интересно проводить время в обществе;

е) уважение, призвание и благодарность других;

ж) чувство полезности для других;

з) созданного чего-то ценного, полезного.

12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:

а) хорошую зарплату, другие материальные блага;

б) хорошие условия для работы;

в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;

г) определенные творческие достижения;

д) хорошую должность;

е) самостоятельность и независимость;

ж) авторитет и уважение коллег;

з) высокий профессиональный уровень.

13. Больше всего мне нравится, когда:

а) нет насущных забот;

б) кругом — комфортное, приятное окружение;

в) кругом — оживление, веселая суета;

г) предстоит провести время в веселом обществе;

д) испытываю чувство соревнования, риска;

е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;

ж) погружен в свою работу;

з) включен в совместную работу с другими.

14. Когда меня постигает неудача, не получается того, что я очень хочу:

а) я расстраиваюсь и долго переживаю;

б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;

в) теряюсь, злюсь на себя;

г) злюсь на то, что мне помешало;

д) стараюсь оставаться спокойным;

е) пережидаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло;

ж) стараюсь понять, в чем я сам был виноват;

з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

**ТЕСТ 2**

**Инструкция**

Вашему вниманию предлагается опросник для самооценки, а также выбор некоторых эффективных методов мотивации трудовой активности. Он содержит 14 утверждений. Каждое утверждение может быть оценено от 1 до 5 баллов. Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, поставив галочку в соответствующем поле.

**1 балл — вполне удовлетворен;**

**2 балла — удовлетворен;**

**3 балла — не вполне удовлетворен;**

**4 балла — не удовлетворен;**

**5 баллов — крайне не удовлетворен.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждение | Впол  не  удов-  летво-  рен | Удов-  летво-  рен | Не  вполне удов- летво- рен | Не  удов-  летво-  рен | Крайне  не  удов- летво-  рен |
| 1.Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете |  |  |  |  |  |
| 2.Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.) |  |  |  |  |  |
| 3.Ваша удовлетворенность работой |  |  |  |  |  |
| 4.Ваша удовлетворенность слаженностью |  |  |  |  |  |
| 4.Ваша удовлетворенность стилем руководств вашего начальника |  |  |  |  |  |
| 5.Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника |  |  |  |  |  |
| 6.Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника |  |  |  |  |  |
| 7.Ваша удовлетворенность зарплатой (с точки зрения е соответствия вашим трудозатратам) |  |  |  |  |  |
| 8.Ваша удовлетворенность зарплатой по сравнению с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях) |  |  |  |  |  |
| 9.Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением |  |  |  |  |  |
| 10.Ваша удовлетворенность возможностями продвижения |  |  |  |  |  |
| 11.Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности |  |  |  |  |  |
| 12.Ваша удовлетворенность требованиям работы к интеллекту |  |  |  |  |  |
| 13.Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня |  |  |  |  |  |
| 14.В какой степени удовлетворенность работой повлияла бы на ваши поиски другой работы |  |  |  |  |  |

**ТЕСТ 3**

**Инструкция:**

Перед Вами опросник, состоящий из 75-и противоположных по значению высказываний, каждое из которых выявляет важные свойства личности и особенности поведения человека в некоторых жизненных ситуациях.

В данном опроснике нет утверждений правильных или неправильных, так же как нет «хороших» или «плохих» черт личности, поэтому следует оценить все 75 высказываний.

Все стимульные фразы разделены оценочной шкалой. Прочтите внимательно высказывание и определите, какая его часть больше соответствует особенностям Вашей личности. Если Вы считаете, что левая, то используйте для оценки символы -2 и -1 шкалы, если Вы считаете, что правая, то используйте правую часть шкалы (+2 и +1). Цифрами Вы отразите степень выраженности оцениваемого признака:

2 - сильно выражено, 1 - слабо выражено, если Вы сомневаетесь в выборе, то выбирайте 0. **Нужное обвести**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Мне нравиться заниматься физкультурой | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не люблю физические нагрузки |
| 2. Люди считают меня отзывчивым и доброжелательным человеком | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Некоторые люди считают меня холодным и черствым |
| 3. Я во всем ценю чистоту и порядок | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Иногда я позволяю себе быть неряшливым |
| 4. Меня часто беспокоит мысль, что что-нибудь может случиться | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | «Мелочи жизни» меня не тревожат |
| 5. Все новое вызывает у меня интерес | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Часто новое вызывает у меня раздражение |
| 6. Если я ничем не занят, то это меня беспокоит | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я человек спокойный и не люблю суетиться |
| 7. Я стараюсь проявлять дружелюбие ко всем людям | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не всегда и не со всеми дружелюбный человек |
| 8. Моя комната всегда аккуратно прибрана | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не очень стараюсь следить за чистотой и порядком |
| 9. Иногда я расстраиваюсь из-за пустяков | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не обращаю внимания на мелкие проблемы |
| 10. Мне нравятся неожиданности | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я люблю предсказуемость событий |
| 11. Я не могу долго оставаться в неподвижности | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Мне не нравится быстрый стиль жизни |
| 12. Я тактичен по отношения к другим людям | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Иногда в шутку я задеваю самолюбие других |
| 13. Я методичен и пунктуален во всем | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не очень обязательный человек |
| 14. Мои чувства легко уязвимы и ранимы | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я редко тревожусь и редко чего-либо боюсь |
| 15. Мне не интересно, когда ответ ясен заранее | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не интересуюсь вещами, которые мне не понятны |
| 16. Я люблю, чтобы другие быстро выполняли мои распоряжения | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не спеша выполняю чужие распоряжения |
| 17. Я уступчивый и склонный к компромиссам человек | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я люблю поспорить с окружающими |
| 18. Я проявляю настойчивость, решая трудную задачу | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не очень настойчивый человек |
| 19. В трудных ситуациях я весь сжимаюсь от напряжения | ***-2*** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я могу расслабиться в любой ситуации |
| 20. У меня очень живое воображение | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я всегда предпочитаю реально смотреть на мир |
| 21. Мне часто приходится быть лидером, проявлять инициативу | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я скорее подчиненный, чем лидер |
| 22. Я всегда готов оказать помощь и разделить чужие трудности | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Каждый должен уметь позаботиться о себе |
| 23. Я очень старательный во всех делах человек | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не очень усердствую на работе |
| 24. У меня часто выступает холодный пот и дрожат руки | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я редко испытывал напряжение, сопровождаемое дрожью в теле |
| 25. Мне нравится мечтать | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я редко увлекаюсь фантазиями |
| 26. Часто случается, что я руковожу, отдаю распоряжения другим людям | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я предпочитаю, чтобы кто-то другой брал в свои руки руководство |
| 27. Я предпочитаю сотрудничать с другими, чем соперничать | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Без соперничества общество не могло бы развиваться |
| 28. Я серьезно и прилежно отношусь к работе | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я стараюсь не брать дополнительные обязанности на работе |
| 29. В необычной обстановке я часто нервничаю | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я легко привыкаю к новой обстановке |
| 30. Иногда я погружаюсь в глубокие размышления | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не люблю тратить свое время на размышления |
| 31. Мне нравится общаться с незнакомыми людьми | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не очень общительный человек |
| 32. Большинство людей добры от природы | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я думаю, что жизнь делает некоторых людей злыми |
| 33. Люди часто доверяют мне ответственные дела | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Некоторые считают меня безответственным |
| 34. Иногда я чувствую себя одиноко, тоскливо и все валится из рук | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Часто, что-либо делая, я так увлекаюсь, что забываю обо всем |
| 35. Я хорошо знаю, что такое красота и элегантность | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Мое представление о красоте такое же, как и у других |
| 36. Мне нравится приобретать новых друзей и знакомых | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я предпочитаю иметь только несколько надежных друзей |
| 37. Люди, с которыми я общаюсь, обычно мне нравятся | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Есть такие люди, которых я не люблю |
| 38. Я требователен и строг в работе | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Иногда я пренебрегаю своими обязанностями |
| 39. Когда я сильно расстроен, у меня тяжело на душе | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | У меня очень редко бывает мрачное настроение |
| 40. Музыка способна так захватить меня, что я теряю чувство времени | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Драматическое искусство и балет кажутся мне скучными |
| 41. Я люблю находиться в больших и веселых компаниях | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я предпочитаю уединение |
| 42. Большинство людей честные, и им можно доверять | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Иногда я отношусь подозрительно к другим людям |
| 43. Я обычно работаю добросовестно | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Люди часто находят в моей работе ошибки |
| 44. Я легко впадаю в депрессию | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Мне невозможно испортить настроение |
| 45. Настоящее произведение искусства вызывает у меня восхищение | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я редко восхищаюсь совершенством настоящего произведения искусства |
| 46. «Болея» на спортивных соревнованиях, я забываю обо всем | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не понимаю, почему люди занимаются опасными видами спорта |
| 47. Я стараюсь проявлять чуткость, когда имею дело с людьми | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Иногда мне нет дела до интересов других людей |
| 48. Я редко делаю необдуманно то, что хочу сделать | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я предпочитаю принимать решения быстро |
| 49. У меня много слабостей и недостатков | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | У меня высокая самооценка |
| 50. Я хорошо понимаю свое душевное состояние | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Мне кажется, что другие люди менее чувствительны, чем я |
| 51. Я часто игнорирую сигналы, предупреждающие об опасности | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я предпочитаю избегать опасных ситуаций |
| 52. Радость других я разделяю как собственную | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не всегда разделяю чувства других людей |
| 53. Я обычно контролирую свои чувства и желания | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Мне трудно сдерживать свои желания |
| 54. Если я терплю неудачу, то обычно обвиняю себя | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Мне часто «везет», и обстоятельства редко бывают против меня |
| 55. Я верю, что чувства делают мою жизнь содержательнее | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я редко обращаю внимание на чужие переживания |
| 56. Мне нравятся карнавальные шествия и демонстрации | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Мне не нравится находиться в многолюдных местах |
| 57. Я стараюсь поставить себя на место другого человека, чтобы его понять | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не стремлюсь понять все нюансы переживаний других людей |
| 58. В магазине я обычно долго выбираю то, что надумал купить | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Иногда я покупаю вещи импульсивно |
| 59. Иногда я чувствую себя жалким человеком | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Обычно я чувствую себя нужным человеком |
| 60. Я легко «вживаюсь» в переживания вымышленного героя | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Приключения киногероя не могут изменить мое душевное состояние |
| 61. Я чувствую себя счастливым, когда на меня обращают внимание | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я скромный человек и стараюсь не выделяться среди людей |
| 62. В каждом человеке есть нечто, за что его можно уважать | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я еще не встречал человека, которого можно было бы уважать |
| 63. Обычно я хорошо думаю, прежде чем действую | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не люблю продумывать заранее результаты своих поступков |
| 64. Часто у меня бывают взлеты и падения настроения | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Обычно у меня ровное настроение |
| 65. Иногда я чувствую себя фокусником, подшучивающим над людьми | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Люди часто называют меня скучным, но надежным человеком |
| 66. Я привлекателен для лиц противоположного иола | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Некоторые считают меня обычным и неинтересным человеком |
| 67. Я всегда стараюсь быть добрым и внимательным с каждым человеком | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Некоторые люди думают, что я самонадеянный и эгоистичный |
| 68. Перед путешествием я намечаю точный план | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я не могу понять, зачем люди строят такие детальные планы |
| 69. Мое настроение легко меняется на противоположное | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я всегда спокоен и уравновешен |
| 70. Я думаю, что жизнь – это азартная игра | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Жизнь – это опыт, передаваемый последующим поколениям |
| 71. Мне нравится выглядеть вызывающе | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | В обществе я обычно не выделяюсь поведением и модной одеждой |
| 72. Некоторые говорят, что я снисходителен к окружающим | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Говорят, что я часто хвастаюсь своими успехами |
| 73. Я точно и методично выполняю свою работу | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Я предпочитаю «плыть по течению», доверяя своей интуиции |
| 74. Иногда я бываю настолько взволнован, что даже плачу | **-2** | **-1** | **0** | **1** | **2** | Меня трудно вывести из себя |
| 75. Иногда я чувствую, что могу открыть в себе нечто новое | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | Я не хотел бы ничего в себе менять |

**ТЕСТ 4**

Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собою. Начинайте сравнивать 1 утверждение со 2, потом 1 утверждение с 3 и т.д. Результаты вписывайте в колонку 1 столбца. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя Вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Затем 1 утверждение сравниваете с 3-м и результат этого сравнения записываете во вторую пустую клетку первого вертикального столбика. Таким образом, первый столбик заполняется цифрами до конца. Далее проделывайте аналогичные операции со 2 утверждением: сравнивайте его сначала с 3, потом с 4 и т.д. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк.

Во время заполнения желательно к каждому утверждению для себя проговаривать «Я хочу…»

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 11 | 22 | 33 | 44 | 55 | 66 | 77 | 88 | 99 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

Парные сравнения видов потребностей для сотрудников call-центра студентов по методике «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных сравнений»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий парных выборок | | | | | | | | | |
|  | | Парные разности | | | | | т | ст.св. | Знач. (2-х сторонняя) |
| Среднее значение | Стандартная отклонения | Среднекв. ошибка среднего | 95% доверительный интервал для разности | |
| Нижняя | Верхняя |
| Пара 1 | Материал.потр - Безопасность | 3,610 | 7,426 | ,702 | 2,219 | 5,000 | 5,144 | 111 | ,000 |
| Пара 2 | Материал.потр - Межличн.потр | 5,235 | 10,553 | ,997 | 3,259 | 7,211 | 5,250 | 111 | ,000 |
| Пара 3 | Материал.потр - Признание | 3,262 | 8,882 | ,839 | 1,598 | 4,925 | 3,886 | 111 | ,000 |
| Пара 4 | Материал.потр - Самовыражение | -1,337 | 11,495 | 1,086 | -3,489 | ,816 | -1,231 | 111 | ,221 |
| Пара 5 | Безопасность - Межличн.потр | 1,625 | 10,289 | ,972 | -,301 | 3,551 | 1,671 | 111 | ,097 |
| Пара 6 | Безопасность - Признание | -,348 | 8,243 | ,779 | -1,892 | 1,195 | -,447 | 111 | ,656 |
| Пара 7 | Безопасность - Самовыражение | -4,946 | 12,581 | 1,189 | -7,302 | -2,591 | -4,161 | 111 | ,000 |
| Пара 8 | Межличн.потр - Признание | -1,973 | 10,181 | ,962 | -3,879 | -,067 | -2,051 | 111 | ,043 |
| Пара 9 | Межличн.потр - Самовыражение | -6,571 | 10,419 | ,984 | -8,522 | -4,621 | -6,675 | 111 | ,000 |
| Пара 10 | Признание - Самовыражение | -4,598 | 8,627 | ,815 | -6,214 | -2,983 | -5,641 | 111 | ,000 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

Однофакторный дисперсионный анализ по методике «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильмана для должностных позиций

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий однородности дисперсий** | | | | |
|  | Статистика Ливиня | ст.св.1 | ст.св.2 | Знач. |
| Ж | 1,304 | 3 | 118 | ,276 |
| К | 3,560 | 3 | 118 | ,016 |
| С | ,218 | 3 | 118 | ,884 |
| О | 1,498 | 3 | 118 | ,219 |
| Д | ,015 | 3 | 118 | ,998 |
| ДР | 1,460 | 3 | 118 | ,229 |
| ОД | ,035 | 3 | 118 | ,991 |
| Общ.напр | 1,385 | 3 | 118 | ,251 |
| Раб.напр | ,892 | 3 | 118 | ,447 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANOVA** | | | | | | |
|  | | Сумма квадратов | ст.св. | Средний квадрат | F | Знач. |
| Ж | Между группами | 14,556 | 3 | 4,852 | ,400 | ,753 |
| Внутри групп | 1429,575 | 118 | 12,115 |  |  |
| Всего | 1444,131 | 121 |  |  |  |
| К | Между группами | 13,721 | 3 | 4,574 | ,355 | ,785 |
| Внутри групп | 1519,623 | 118 | 12,878 |  |  |
| Всего | 1533,344 | 121 |  |  |  |
| С | Между группами | 76,552 | 3 | 25,517 | 1,553 | ,205 |
| Внутри групп | 1939,456 | 118 | 16,436 |  |  |
| Всего | 2016,008 | 121 |  |  |  |
| О | Между группами | 29,306 | 3 | 9,769 | ,702 | ,553 |
| Внутри групп | 1641,915 | 118 | 13,915 |  |  |
| Всего | 1671,221 | 121 |  |  |  |
| Д | Между группами | 87,769 | 3 | 29,256 | 2,452 | ,067 |
| Внутри групп | 1408,010 | 118 | 11,932 |  |  |
| Всего | 1495,779 | 121 |  |  |  |
| ДР | Между группами | 170,562 | 3 | 56,854 | 2,159 | ,097 |
| Внутри групп | 3107,569 | 118 | 26,335 |  |  |
| Всего | 3278,131 | 121 |  |  |  |
| ОД | Между группами | 265,892 | 3 | 88,631 | 4,159 | ,008 |
| Внутри групп | 2514,600 | 118 | 21,310 |  |  |
| Всего | 2780,492 | 121 |  |  |  |
| Общ.напр | Между группами | 119,895 | 3 | 39,965 | ,290 | ,832 |
| Внутри групп | 16249,219 | 118 | 137,705 |  |  |
| Всего | 16369,115 | 121 |  |  |  |
| Раб.напр | Между группами | 1287,238 | 3 | 429,079 | 3,406 | ,020 |
| Внутри групп | 14864,147 | 118 | 125,967 |  |  |
| Всего | 16151,385 | 121 |  |  |  |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Г**

T-критерий Стьюдента для сравнения операторов и сотрудников отдела контроля качества

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статистика группы** | | | | | |
|  | Должность | N | Среднее значение | Стандартная отклонения | Среднекв. ошибка среднего |
| ОД | операторы | 72 | 13,63 | 4,683 | ,552 |
| контроль качества | 23 | 16,57 | 4,450 | ,928 |
| Раб.напр | операторы | 72 | 43,31 | 11,549 | 1,361 |
| контроль качества | 23 | 50,39 | 11,389 | 2,375 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий для независимых выборок** | | | | | | | | | | |
|  | | Критерий равенства дисперсий Ливиня | | t-критерий для равенства средних | | | | | | |
| F | Знач. | т | ст.св. | Знач. (2-х сторонняя) | Разность средних | Среднеквадратичная ошибка разности | 95% доверительный интервал для разности | |
| Нижняя | Верхняя |
| ОД | Предполагаются равные дисперсии | ,056 | ,813 | -2,652 | 93 | ,009 | -2,940 | 1,109 | -5,142 | -,739 |
| Не предполагаются равные дисперсии |  |  | -2,723 | 38,812 | ,010 | -2,940 | 1,080 | -5,124 | -,756 |
| Раб.напр | Предполагаются равные дисперсии | ,442 | ,508 | -2,570 | 93 | ,012 | -7,086 | 2,757 | -12,561 | -1,611 |
| Не предполагаются равные дисперсии |  |  | -2,589 | 37,571 | ,014 | -7,086 | 2,737 | -12,629 | -1,543 |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

Парные сравнения видов потребностей у операторов по методике «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий парных выборок** | | | | | | | | | |
|  | | Парные разности | | | | | т | ст.св. | Знач. (2-х сторонняя) |
| Среднее значение | Стандартная отклонения | Среднекв. ошибка среднего | 95% доверительный интервал для разности | |
| Нижняя | Верхняя |
| Пара 1 | Материальные - Безопасность | 3,10735 | 7,95839 | ,96510 | 1,18101 | 5,03369 | 3,220 | 67 | ,002 |
| Пара 2 | Материальные - Социальные | 6,18088 | 9,64881 | 1,17009 | 3,84537 | 8,51639 | 5,282 | 67 | ,000 |
| Пара 3 | Материальные - Признание | 2,97500 | 8,93078 | 1,08302 | ,81329 | 5,13671 | 2,747 | 67 | ,008 |
| Пара 4 | Материальные - Самовыражение | -,92206 | 11,39460 | 1,38180 | -3,68014 | 1,83602 | -,667 | 67 | ,507 |
| Пара 5 | Безопасность - Социальные | 3,07353 | 9,70354 | 1,17673 | ,72477 | 5,42229 | 2,612 | 67 | ,011 |
| Пара 6 | Безопасность - Признание | -,13235 | 8,30376 | 1,00698 | -2,14229 | 1,87758 | -,131 | 67 | ,896 |
| Пара 7 | Безопасность - Самовыражение | -4,02941 | 13,15008 | 1,59468 | -7,21241 | -,84642 | -2,527 | 67 | ,014 |
| Пара 8 | Социальные - Признание | -3,20588 | 9,80947 | 1,18957 | -5,58028 | -,83149 | -2,695 | 67 | ,009 |
| Пара 9 | Социальные - Самовыражение | -7,10294 | 10,77191 | 1,30629 | -9,71030 | -4,49558 | -5,438 | 67 | ,000 |
| Пара 10 | Признание - Самовыражение | -3,89706 | 8,36328 | 1,01420 | -5,92140 | -1,87271 | -3,843 | 67 | ,000 |

Парные сравнения видов потребностей у аналитиков по методике «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Парные разности | | | | | т | ст.св. | Знач. (2-х сторонняя) |
| Среднее значение | Стандартная отклонения | Среднекв. ошибка среднего | 95% доверительный интервал для разности | |
| Нижняя | Верхняя |
| Пара 1 | Материальные - Безопасность | 5,04348 | 6,94444 | 1,44802 | 2,04048 | 8,04648 | 3,483 | 22 | ,002 |
| Пара 2 | Материальные - Социальные | 4,65217 | 13,41508 | 2,79724 | -1,14894 | 10,45329 | 1,663 | 22 | ,110 |
| Пара 3 | Материальные - Признание | 4,56522 | 9,97645 | 2,08023 | ,25107 | 8,87936 | 2,195 | 22 | ,039 |
| Пара 4 | Материальные - Самовыражение | -1,08696 | 13,47696 | 2,81014 | -6,91483 | 4,74092 | -,387 | 22 | ,703 |
| Пара 5 | Безопасность - Социальные | -,39130 | 13,35440 | 2,78458 | -6,16618 | 5,38357 | -,141 | 22 | ,890 |
| Пара 6 | Безопасность - Признание | -,47826 | 8,03328 | 1,67505 | -3,95211 | 2,99559 | -,286 | 22 | ,778 |
| Пара 7 | Безопасность - Самовыражение | -6,13043 | 13,32907 | 2,77930 | -11,89436 | -,36651 | -2,206 | 22 | ,038 |
| Пара 8 | Социальные - Признание | -,08696 | 10,45298 | 2,17960 | -4,60716 | 4,43325 | -,040 | 22 | ,969 |
| Пара 9 | Социальные - Самовыражение | -5,73913 | 8,01259 | 1,67074 | -9,20403 | -2,27423 | -3,435 | 22 | ,002 |
| Пара 10 | Признание - Самовыражение | -5,65217 | 8,83489 | 1,84220 | -9,47267 | -1,83168 | -3,068 | 22 | ,006 |

Парные сравнения видов потребностей у сотрудников отдела контроля качества по методике «Оценка удовлетворенности потребностей методом парных

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Парные разности | | | | | т | ст.св. | Знач. (2-х сторонняя) |
| Среднее значение | Стандартная отклонения | Среднекв. ошибка среднего | 95% доверительный интервал для разности | |
| Нижняя | Верхняя |
| Пара 1 | Материальные - Безопасность | 3,90000 | 5,48587 | 1,22668 | 1,33254 | 6,46746 | 3,179 | 19 | ,005 |
| Пара 2 | Материальные - Социальные | 4,40000 | 10,90340 | 2,43808 | -,70295 | 9,50295 | 1,805 | 19 | ,087 |
| Пара 3 | Материальные - Признание | 3,80000 | 8,19884 | 1,83332 | -,03718 | 7,63718 | 2,073 | 19 | ,052 |
| Пара 4 | Материальные - Самовыражение | ,10000 | 10,93955 | 2,44616 | -5,01987 | 5,21987 | ,041 | 19 | ,968 |
| Пара 5 | Безопасность - Социальные | ,50000 | 10,31861 | 2,30731 | -4,32926 | 5,32926 | ,217 | 19 | ,831 |
| Пара 6 | Безопасность - Признание | -,10000 | 9,56914 | 2,13972 | -4,57849 | 4,37849 | -,047 | 19 | ,963 |
| Пара 7 | Безопасность - Самовыражение | -3,80000 | 11,78581 | 2,63539 | -9,31593 | 1,71593 | -1,442 | 19 | ,166 |
| Пара 8 | Социальные - Признание | -,60000 | 10,69875 | 2,39231 | -5,60717 | 4,40717 | -,251 | 19 | ,805 |
| Пара 9 | Социальные - Самовыражение | -4,30000 | 10,83416 | 2,42259 | -9,37054 | ,77054 | -1,775 | 19 | ,092 |
| Пара 10 | Признание - Самовыражение | -3,70000 | 10,45341 | 2,33745 | -8,59234 | 1,19234 | -1,583 | 19 | ,130 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Е**

Парные сравнения видов мотивов у младшей возрастной группы (до 23 лет) по методике «Диагностика мотивационной структуры личности»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий парных выборок** | | | | | | | | | |
|  | | Парные разности | | | | | т | ст.св. | Знач. (2-х сторонняя) |
| Среднее значение | Стандартная отклонения | Среднекв. ошибка среднего | 95% доверительный интервал для разности | |
| Нижняя | Верхняя |
| Пара 1 | Ж - К | ,646 | 3,853 | ,434 | -,217 | 1,509 | 1,489 | 78 | ,140 |
| Пара 2 | Ж - С | -,228 | 4,098 | ,461 | -1,146 | ,690 | -0,494 | 78 | ,623 |
| Пара 3 | Ж - О | -2,177 | 3,935 | ,443 | -3,059 | -1,296 | -4,918 | 78 | ,000 |
| Пара 4 | Ж - Д | -,329 | 3,758 | ,423 | -1,171 | ,513 | -0,778 | 78 | ,439 |
| Пара 5 | Ж - ДР | -6,506 | 5,277 | ,594 | -7,688 | -5,324 | -10,960 | 78 | ,000 |
| Пара 6 | Ж - ОД | -2,924 | 4,349 | ,489 | -3,898 | -1,950 | -5,975 | 78 | ,000 |
| Пара 7 | К - С | -,873 | 3,904 | ,439 | -1,748 | ,001 | -1,989 | 78 | ,050 |
| Пара 8 | К - О | -2,823 | 2,952 | ,332 | -3,484 | -2,162 | -8,500 | 78 | ,000 |
| Пара 9 | К - Д | -,975 | 3,690 | ,415 | -1,801 | -,148 | -2,348 | 78 | ,021 |
| Пара 10 | К - ДР | -7,152 | 5,097 | ,573 | -8,294 | -6,010 | -12,472 | 78 | ,000 |
| Пара 11 | К - ОД | -3,570 | 4,681 | ,527 | -4,618 | -2,521 | -6,777 | 78 | ,000 |
| Пара 12 | С - О | -1,949 | 3,533 | ,398 | -2,741 | -1,158 | -4,904 | 78 | ,000 |
| Пара 13 | С - Д | -,101 | 3,197 | ,360 | -,817 | ,615 | -0,282 | 78 | ,779 |
| Пара 14 | С - ДР | -6,278 | 4,873 | ,548 | -7,370 | -5,187 | -11,453 | 78 | ,000 |
| Пара 15 | С - ОД | -2,696 | 4,096 | ,461 | -3,614 | -1,779 | -5,850 | 78 | ,000 |
| Пара 16 | О - Д | 1,848 | 3,773 | ,424 | 1,003 | 2,693 | 4,354 | 78 | ,000 |
| Пара 17 | О - ДР | -4,329 | 4,296 | ,483 | -5,291 | -3,367 | -8,957 | 78 | ,000 |
| Пара 18 | О - ОД | -,747 | 3,835 | ,431 | -1,606 | ,112 | -1,731 | 78 | ,087 |
| Пара 19 | Д - ДР | -6,177 | 4,227 | ,476 | -7,124 | -5,230 | -12,990 | 78 | ,000 |
| Пара 20 | Д - ОД | -2,595 | 3,831 | ,431 | -3,453 | -1,737 | -6,020 | 78 | ,000 |
| Пара 21 | ДР - ОД | 3,582 | 4,232 | ,476 | 2,634 | 4,530 | 7,523 | 78 | ,000 |

Парные сравнения видов мотивов у старшей возрастной группы (старше 24 лет) по методике «Диагностика мотивационной структуры личности»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий парных выборок** | | | | | | | | | |
|  | | Парные разности | | | | | т | ст.св. | Знач. (2-х сторонняя) |
| Среднее значение | Стандартная отклонения | Среднекв. ошибка среднего | 95% доверительный интервал для разности | |
| Нижняя | Верхняя |
| Пара 1 | Ж - К | ,256 | 3,087 | ,471 | -,694 | 1,206 | ,5 | 42 | ,590 |
| Пара 2 | Ж - С | 1,698 | 3,882 | ,592 | ,503 | 2,893 | 2,9 | 42 | ,006 |
| Пара 3 | Ж - О | -1,605 | 3,977 | ,606 | -2,829 | -,381 | -2,6 | 42 | ,011 |
| Пара 4 | Ж - Д | ,767 | 3,631 | ,554 | -,350 | 1,885 | 1,4 | 42 | ,173 |
| Пара 5 | Ж - ДР | -5,070 | 5,271 | ,804 | -6,692 | -3,448 | -6,3 | 42 | ,000 |
| Пара 6 | Ж - ОД | -,721 | 4,939 | ,753 | -2,241 | ,799 | -1,0 | 42 | ,344 |
| Пара 7 | К - С | 1,442 | 3,744 | ,571 | ,290 | 2,594 | 2,5 | 42 | ,015 |
| Пара 8 | К - О | -1,860 | 3,378 | ,515 | -2,900 | -,821 | -3,6 | 42 | ,001 |
| Пара 9 | К - Д | ,512 | 3,647 | ,556 | -,611 | 1,634 | ,9 | 42 | ,363 |
| Пара 10 | К - ДР | -5,326 | 5,331 | ,813 | -6,966 | -3,685 | -6,6 | 42 | ,000 |
| Пара 11 | К - ОД | -,977 | 5,045 | ,769 | -2,529 | ,576 | -1,3 | 42 | ,211 |
| Пара 12 | С - О | -3,302 | 3,973 | ,606 | -4,525 | -2,080 | -5,5 | 42 | ,000 |
| Пара 13 | С - Д | -,930 | 3,494 | ,533 | -2,006 | ,145 | -1,7 | 42 | ,088 |
| Пара 14 | С - ДР | -6,767 | 4,503 | ,687 | -8,153 | -5,382 | -9,9 | 42 | ,000 |
| Пара 15 | С - ОД | -2,419 | 4,250 | ,648 | -3,726 | -1,111 | -3,7 | 42 | ,001 |
| Пара 16 | О - Д | 2,372 | 3,898 | ,594 | 1,173 | 3,572 | 4,0 | 42 | ,000 |
| Пара 17 | О - ДР | -3,465 | 4,978 | ,759 | -4,997 | -1,933 | -4,6 | 42 | ,000 |
| Пара 18 | О - ОД | ,884 | 4,671 | ,712 | -,554 | 2,321 | 1,2 | 42 | ,222 |
| Пара 19 | Д - ДР | -5,837 | 4,556 | ,695 | -7,239 | -4,435 | -8,4 | 42 | ,000 |
| Пара 20 | Д - ОД | -1,488 | 4,114 | ,627 | -2,754 | -,222 | -2,4 | 42 | ,022 |
| Пара 21 | ДР - ОД | 4,349 | 4,770 | ,727 | 2,881 | 5,817 | 6,0 | 42 | ,000 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Ж**

T-критерий Стьюдента для сравнения операторов и аналитиков по методике «Пятифакторный опросник личности»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статистика группы** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | Должность | | N | | | | | Среднее значение | | | | Стандартная отклонения | | | | | Среднекв. ошибка среднего | | |
| I | операторы | | 71 | | | | | 50,79 | | | | 8,462 | | | | | 1,004 | | |
| контроль качества | | 22 | | | | | 48,14 | | | | 8,978 | | | | | 1,914 | | |
| II | операторы | | 71 | | | | | 52,86 | | | | 9,332 | | | | | 1,108 | | |
| контроль качества | | 23 | | | | | 57,39 | | | | 11,641 | | | | | 2,427 | | |
| III | операторы | | 71 | | | | | 53,23 | | | | 9,000 | | | | | 1,068 | | |
| контроль качества | | 23 | | | | | 54,17 | | | | 10,794 | | | | | 2,251 | | |
| IV | операторы | | 71 | | | | | 46,03 | | | | 11,053 | | | | | 1,312 | | |
| контроль качества | | 23 | | | | | 52,61 | | | | 9,990 | | | | | 2,083 | | |
| V | операторы | | 71 | | | | | 57,27 | | | | 8,385 | | | | | ,995 | | |
| контроль качества | | 23 | | | | | 59,26 | | | | 7,967 | | | | | 1,661 | | |
| **Критерий для независимых выборок** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | Критерий равенства дисперсий Ливиня | | | | t-критерий для равенства средних | | | | | | | | | | | | | | | |
| F | | | Знач. | | | | т | | ст.св. | | | Знач. (2-х сторонняя) | | Разность средних | | Среднеквадратичная ошибка разности | 95% доверительный интервал для разности | | |
| Нижняя | | Верхняя |
| I | Предполагаются равные дисперсии | | | ,488 | | | ,487 | | | | 1,266 | | 91 | | | ,209 | | 2,652 | | 2,094 | -1,508 | | 6,813 |
| Не предполагаются равные дисперсии | | |  | | |  | | | | 1,227 | | 33,393 | | | ,228 | | 2,652 | | 2,161 | -1,743 | | 7,048 |
| II | Предполагаются равные дисперсии | | | 1,927 | | | ,168 | | | | -1,902 | | 92 | | | ,060 | | -4,532 | | 2,383 | -9,266 | | ,201 |
| Не предполагаются равные дисперсии | | |  | | |  | | | | -1,699 | | 31,682 | | | ,099 | | -4,532 | | 2,668 | -9,969 | | ,905 |
| III | Предполагаются равные дисперсии | | | ,427 | | | ,515 | | | | -,418 | | 92 | | | ,677 | | -,949 | | 2,270 | -5,456 | | 3,559 |
| Не предполагаются равные дисперсии | | |  | | |  | | | | -,381 | | 32,507 | | | ,706 | | -,949 | | 2,491 | -6,020 | | 4,123 |
| IV | Предполагаются равные дисперсии | | | ,121 | | ,729 | | | -2,538 | | | 92 | | | ,013 | | -6,581 | | | 2,593 | -11,731 | | -1,430 |
| Не предполагаются равные дисперсии | | |  | |  | | | -2,673 | | | 40,888 | | | ,011 | | -6,581 | | | 2,462 | -11,552 | | -1,609 |
| V | Предполагаются равные дисперсии | | | ,335 | | ,564 | | | -1,003 | | | 92 | | | ,319 | | -1,993 | | | 1,988 | -5,942 | | 1,956 |
| Не предполагаются равные дисперсии | | |  | |  | | | -1,029 | | | 39,042 | | | ,310 | | -1,993 | | | 1,937 | -5,910 | | 1,924 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ З**

Однофакторный дисперсионный анализ результатов для дневного и ночного графиков

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANOVA** | | | | | | |
|  | | Сумма квадратов | ст.св. | Средний квадрат | F | Знач. |
| Ж | Между группами | 7,314 | 1 | 7,314 | ,611 | ,436 |
| Внутри групп | 1436,817 | 120 | 11,973 |  |  |
| Всего | 1444,131 | 121 |  |  |  |
| К | Между группами | 62,027 | 1 | 62,027 | 5,059 | ,026 |
| Внутри групп | 1471,317 | 120 | 12,261 |  |  |
| Всего | 1533,344 | 121 |  |  |  |
| С | Между группами | 15,577 | 1 | 15,577 | ,934 | ,336 |
| Внутри групп | 2000,431 | 120 | 16,670 |  |  |
| Всего | 2016,008 | 121 |  |  |  |
| О | Между группами | 68,017 | 1 | 68,017 | 5,091 | ,026 |
| Внутри групп | 1603,204 | 120 | 13,360 |  |  |
| Всего | 1671,221 | 121 |  |  |  |
| Д | Между группами | 28,777 | 1 | 28,777 | 2,354 | ,128 |
| Внутри групп | 1467,002 | 120 | 12,225 |  |  |
| Всего | 1495,779 | 121 |  |  |  |
| ДР | Между группами | 321,590 | 1 | 321,590 | 13,053 | ,000 |
| Внутри групп | 2956,541 | 120 | 24,638 |  |  |
| Всего | 3278,131 | 121 |  |  |  |
| ОД | Между группами | 43,727 | 1 | 43,727 | 1,917 | ,169 |
| Внутри групп | 2736,765 | 120 | 22,806 |  |  |
| Всего | 2780,492 | 121 |  |  |  |
| Общ.напр | Между группами | 536,967 | 1 | 536,967 | 4,070 | ,046 |
| Внутри групп | 15832,148 | 120 | 131,935 |  |  |
| Всего | 16369,115 | 121 |  |  |  |
| Раб.напр | Между группами | 883,797 | 1 | 883,797 | 6,946 | ,010 |
| Внутри групп | 15267,588 | 120 | 127,230 |  |  |
| Всего | 16151,385 | 121 |  |  |  |
| Удовлетворенность | Между группами | 144,138 | 1 | 144,138 | 1,961 | ,164 |
| Внутри групп | 8748,490 | 119 | 73,517 |  |  |
| Всего | 8892,628 | 120 |  |  |  |
| I | Между группами | 61,654 | 1 | 61,654 | ,799 | ,373 |
| Внутри групп | 9027,505 | 117 | 77,158 |  |  |
| Всего | 9089,160 | 118 |  |  |  |
| II | Между группами | 151,130 | 1 | 151,130 | 1,352 | ,247 |
| Внутри групп | 13194,037 | 118 | 111,814 |  |  |
| Всего | 13345,167 | 119 |  |  |  |
| III | Между группами | ,003 | 1 | ,003 | ,000 | ,996 |
| Внутри групп | 12248,989 | 118 | 103,805 |  |  |
| Всего | 12248,992 | 119 |  |  |  |
| IV | Между группами | 17,562 | 1 | 17,562 | ,145 | ,704 |
| Внутри групп | 14269,029 | 118 | 120,924 |  |  |
| Всего | 14286,592 | 119 |  |  |  |
| V | Между группами | 49,211 | 1 | 49,211 | ,635 | ,427 |
| Внутри групп | 9139,581 | 118 | 77,454 |  |  |
| Всего | 9188,792 | 119 |  |  |  |
| Материал.потр | Между группами | ,529 | 1 | ,529 | ,014 | ,906 |
| Внутри групп | 4149,560 | 110 | 37,723 |  |  |
| Всего | 4150,089 | 111 |  |  |  |
| Безопасность | Между группами | 7,622 | 1 | 7,622 | ,212 | ,646 |
| Внутри групп | 3947,092 | 110 | 35,883 |  |  |
| Всего | 3954,714 | 111 |  |  |  |
| Межличн.потр | Между группами | 133,262 | 1 | 133,262 | 2,942 | ,089 |
| Внутри групп | 4982,703 | 110 | 45,297 |  |  |
| Всего | 5115,964 | 111 |  |  |  |
| Признание | Между группами | 18,115 | 1 | 18,115 | ,706 | ,403 |
| Внутри групп | 2823,376 | 110 | 25,667 |  |  |
| Всего | 2841,491 | 111 |  |  |  |
| Самовыражение | Между группами | 9,605 | 1 | 9,605 | ,168 | ,683 |
| Внутри групп | 6295,503 | 110 | 57,232 |  |  |
| Всего | 6305,107 | 111 |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ И**

T-критерий Стьюдента для сравнения дневного и ночного графиков по методике «Мотивационная структура личности»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статистика группы** | | | | | |
|  | График | N | Среднее значение | Стандартная отклонения | Среднекв. ошибка среднего |
| К | день | 64 | 12,53 | 3,541 | ,443 |
| ночь | 58 | 11,10 | 3,457 | ,454 |
| О | день | 64 | 15,05 | 3,397 | ,425 |
| ночь | 58 | 13,55 | 3,921 | ,515 |
| ДР | день | 64 | 19,91 | 4,901 | ,613 |
| ночь | 58 | 16,66 | 5,032 | ,661 |
| Общ.напр | день | 64 | 52,39 | 10,746 | 1,343 |
| ночь | 58 | 48,19 | 12,252 | 1,609 |
| Раб.напр | день | 64 | 47,73 | 11,369 | 1,421 |
| ночь | 58 | 42,34 | 11,180 | 1,468 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерий для независимых выборок** | | | | | | | | | | | |
|  | | Критерий равенства дисперсий Ливиня | | t-критерий для равенства средних | | | | | | | |
| F | Знач. | | т | ст.св. | Знач. (2-х сторонняя) | Разность средних | Среднеквадратичная ошибка разности | 95% доверительный интервал для разности | |
| Нижняя | Верхняя |
| К | Предполагаются равные дисперсии | ,017 | ,898 | | 2,249 | 120 | ,026 | 1,428 | ,635 | ,171 | 2,685 |
| Не предполагаются равные дисперсии |  |  | | 2,252 | 119,321 | ,026 | 1,428 | ,634 | ,172 | 2,683 |
| О | Предполагаются равные дисперсии | ,132 | ,717 | | 2,256 | 120 | ,026 | 1,495 | ,663 | ,183 | 2,807 |
| Не предполагаются равные дисперсии |  |  | | 2,240 | 113,427 | ,027 | 1,495 | ,667 | ,173 | 2,817 |
| ДР | Предполагаются равные дисперсии | ,001 | ,975 | | 3,613 | 120 | ,000 | 3,251 | ,900 | 1,469 | 5,033 |
| Не предполагаются равные дисперсии |  |  | | 3,608 | 118,140 | ,000 | 3,251 | ,901 | 1,467 | 5,035 |
| Общ.напр | Предполагаются равные дисперсии | ,542 | ,463 | | 2,017 | 120 | ,046 | 4,201 | 2,082 | ,078 | 8,324 |
| Не предполагаются равные дисперсии |  |  | | 2,004 | 114,033 | ,047 | 4,201 | 2,096 | ,049 | 8,353 |
| Раб.напр | Предполагаются равные дисперсии | ,901 | ,344 | | 2,636 | 120 | ,010 | 5,390 | 2,045 | 1,341 | 9,438 |
| Не предполагаются равные дисперсии |  |  | | 2,638 | 119,186 | ,009 | 5,390 | 2,043 | 1,344 | 9,435 |

# **ПРИЛОЖЕНИЕ К**

Результаты регрессионного анализа

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Введенные/удаленные переменныеa** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Модель | | | | | Введенные переменные | | | | | Удаленные переменные | | | | | | Метод | | | | | |
| 1 | | | | | Безопасн. | | | | |  | | | | | | Пошаговый (критерий: Вероятность F для включения <= ,050, Вероятность F для исключения >= ,100). | | | | | |
| **Сводка для моделиb** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Модель | | | | | | | | R | | | R-квадрат | | | | Скорректированный R-квадрат | | | | Стандартная ошибка оценки | | Дарбин-Уотсон | |
| 1 | | | | | | | | ,230a | | | 0,053 | | | | 0,044 | | | | 11,41 | | 1,713 | |
| a. Предикторы: (константа), Безопасн. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. Зависимая переменная: Общ. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | |  | | |  | | | |  | | | |  | |  | |
| **ANOVAa** | | | | | | | | | | | | | |
| Модель | | Сумма квадратов | | ст.св. | | | Средний квадрат | | F | | | | Значимость | | | |
| 1 | Регрессия | 801,599 | | 1 | | | 801,599 | | 6,152 | | | | ,015b | | | |
| Остаток | 14332,496 | | 110 | | | 130,295 | |  | | | |  | | | |
| Всего | 15134,095 | | 111 | | |  | |  | | | |  | | | |
| a. Зависимая переменная: Общ. | | | | | | | | | | | | | |
| b. Предикторы: (константа), Безопасн. | | | | | | | | | | | | | |
| Коэффициентыa | | | | | | | | | | | | | |
| Модель | | | Нестандартизованные коэффициенты | | | | | | | | | Стандартизованные коэффициенты | | | т | | | Значимость | | | | Статистика коллинеарности | |
| B | | | Стандартная ошибка | | | | | | Бета | | | Допуск | | | VIF |
| 1 | (Константа) | | 41,031 | | | 3,682 | | | | | |  | | | 11,145 | | | 0,000 | | | |  | | |  |
| Безопасн. | | 0,450 | | | 0,182 | | | | | | 0,230 | | | 2,480 | | | 0,015 | | | | 1,000 | | | 1,000 |
| a. Зависимая переменная: Общ. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |