



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(СПбГУ)

Выпускная квалификационная работа на тему:
АКТУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВЫ ТОРГОВЫХ
ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

по направлению подготовки 37.04.01 - Психология
основная образовательная программа - Психология

Выполнила:
Студентка 4 курса
Очной формы обучения
Киселева А. Г.

Рецензент:
Региональный менеджер по
персоналу
Васецкая Е. А.

Научный руководитель:
кандидат психологических наук,
доцент Верещагина Л. А.

Санкт-Петербург

2018

Аннотация

Дипломная работа на тему: «Актуальные потребности и мотивы торговых представителей».

Целью дипломного проекта является выявление и изучение особенностей профессиональной деятельности и мотивации сотрудников торговой фирмы.

Гипотеза: Мотивация и потребности сотрудников будут зависеть от возраста и стажа работы в компании; на первый план будут выходить материальные потребности и потребности самовыражения.

Объектом исследования стали торговые представители ОАО Пивоваренной компании «Балтика». Объем выборки составил 117 человек, мужчины в возрасте 21-42 лет, средний стаж работы в компании- 3,5 года.

В ходе работы было проведено исследование мотивационной направленности личности (методика «Диагностика мотивационной структуры личности» - В. Э. Мильман), актуальности (сформированности) потребностей работников (методика «Потребности или парные сравнения» - В.В. Скворцов); типология мотивации сотрудников (тест мотивации В. И. Герчикова), также была разработана авторская анкета для определения преобладающих факторов мотивации.

Обработка данных: описательная статистика, сравнительный и факторный анализы.

В результате эмпирического исследования было определено, что сотрудники торговой компании, независимо от стажа работы в достаточной мере удовлетворены трудом. У всех наиболее представлен профессиональный тип трудовой мотивации. Удовлетворение материальных потребностей, наиболее актуально для сотрудников со стажем до 3 лет. Социальные потребности более актуальны для сотрудников со стажем от 3 до 5 лет. Потребность в признании профессиональных качеств, наиболее важная для сотрудников со стажем более 5 лет, а также и для вновь прибывших сотрудников.

Исходя из выявленных факторов потребностно-мотивационной сферы сотрудников с разным стажем работы в компании, были предложены методические рекомендации управления трудовой мотивацией торговых представителей.

Ключевые слова: мотивация; потребности; мотивационные типы; мотивационный профиль.

Abstract

Diploma thesis: "Actual needs and motives of sales agents".

The purpose of the diploma is to identify and study the characteristics of professional activity and motivation of employees of the trading company.

Hypothesis: Motivation and needs of employees will depend on the age and work experience in the company; material needs and needs of self-expression will come to the fore.

The object of the study was the sales representatives of JSC «Baltika Breweries». The sample size was 117 people, men aged 21-42 years, the average work experience in the company is 3.5 years.

In the course of the work, a study was carried out of the motivational orientation of the individual (the technique "Diagnosis of the motivational structure of the personality" - VE Milman), the relevance (formation) of workers' needs (the "Needs or paired comparisons" method - VV Skvortsov); typology of staff motivation (the test of motivation of V. I. Gerchikov), the author's questionnaire was also developed to determine the prevailing factors of motivation.

Data processing: descriptive statistics, comparative and factor analysis.

In the course of the empirical study, it was determined that the employees of the trading company, regardless of the length of service, were sufficiently satisfied with the work. Everyone has the most professional type of work motivation. Satisfaction of material needs, most relevant for employees with experience up to 3 years. Social (interpersonal needs) are more relevant for employees with experience

from 3 to 5 years. The need for recognition of professional qualities, the most important for employees with experience more than 5 years, as well as for newcomers.

Based on the identified factors of the need-motivational sphere of employees with different work experience in the company, the methodical recommendations for managing labor motivation of sales representatives were proposed.

Key words: motivation; needs; motivational types; motivational profile.

Содержание

Ключевые понятия и их определения	7
Введение.....	8
Глава 1. Теоретические аспекты психологического изучения мотивации торговых представителей	11
1.1 Понятие мотивации в психологии.....	11
1.1.1 Понятие мотивации в работах отечественных ученых	11
1.1.2 Понятие мотивации в работах зарубежных ученых	15
1.2 Психологические особенности профессиональной деятельности сотрудников торговой фирмы.....	18
1.2.1. Специфика профессиональной деятельности в торговой фирме ОАО «Пивоваренная компания «Балтика».....	18
1.2.2 Особенности мотивации профессиональной деятельности	21
1.2.3 Эффективность работы системы управления предприятия при различных мотивационных подходах	25
Глава 2. Методы и организация исследования.	32
2.1 Описание выборки исследования.	32
2.2 Методы исследования.....	32
2.3 Процедура исследования.	38
2.4 Математико-статистические методы обработки данных.....	39
Глава 3. Результаты исследования актуальных мотивов и потребностей торговых представителей	40
3.1 Результаты исследования мотивационной сферы торговых представителей пивоваренной компании «Балтика»	40
3.2 Результаты исследования удовлетворенности сотрудников в разных сферах жизни	44
3.3 Анализ достоверности различий в средних значениях показателей мотивационной сферы и уровня удовлетворенности трудом в группах работников с разным стажем профессиональной деятельности.	47
3.4 Факторный анализ показателей удовлетворенности потребностей и мотивов торговых представителей ОАО «Балтика»	50

3.5 Практические рекомендации	56
Выводы	60
Заключение	62
Список использованных источников	64
Приложения	68

Ключевые понятия и их определения

Потребности	это нужда или недостаток в чем-то, необходимом для обеспечения жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности (БСЭ).
Мотивация	это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [38, стр. 67].
Трудовая деятельность	это жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми, объединенными в трудовые организации. Трудовая деятельность работников обеспечивает решение ряда задач: <ul style="list-style-type: none">- создание материальных благ как средств жизнеобеспечения человека и общества в целом;- оказание услуг различного целевого назначения;- разработка научных идей, ценностей и их прикладных аналогов;- накопление, консервация, переработка и анализ, передача информации и ее носителей;- развитие человека как работника и как личности др. (БСЭ).
Мотивация труда	это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. [20, стр. 272]
Торговый представитель	Человек, нанятый организацией продавать ее товары или составлять от ее имени контракты, касающиеся этих продаж.

Введение

Актуальность темы. Проблема мотивации трудовой деятельности персонала интенсивно дискутируется на страницах периодической печати, в данном направлении ведутся научно-теоретические и фактические исследования, выходят монографии учебники, защищаются диссертации. Это все отображает прогрессивные социально-политические реалии, для которых свойственны кардинальные перемены.

На рынке труда коренным образом изменились финансовые и общественные ценности, затрагивающие отрасли, секторов экономики производства, специальностей; другими стали модели получения доходов; вырос уровень профессиональных требований, идущих в ногу со временем молодых профессионалов. И пока же непонятно, поменяется ли данное положение в условиях сегодняшнего упадка, совместно с коим обострились почти все общественные проблемы. В их числе, к примеру, занятость, доступ к получению главного и вспомогательного образования, жилищная неувязка и др.

Рыночные преобразования, проводимые в стране уже с начала 1990-х гг., в текущее время в основном, нежели раньше, общественно нацелены. В числе приоритетных целей в данной области, как считает, а именно, Е.А. Митрофанова, обеспечение прав человека на благородный труд, увеличение свойства жизни сотрудников и их семей на базе подъема отдачи российской экономики. А для реализации данных целей в сфере управления персоналом разного рода организациях нужно усилить мотивацию трудовой работы на базе формирования и применения стимулов, побуждающих работников к действенному, высокопроизводительному труду (Митрофанова Е.А. 2008)

От эффективности действующей системы мотивации и стимулирования трудовой работы персонала почти во всем находится в зависимости трудовая, социальная и творческая активность любого работника, которая в конечном итоге положительно воздействует на окончательные последствия всей производственно-хозяйственной деятельности организации»

Проблемами мотивации персонала занимались как российские (Каверин С.Б., Кочеткова А.И., Логвинов С.А., Маслов Е.В., Сидоренко Е.В., Уткин Э.А., Федосова Р.Н., Шекшня С.В., Энкельман Н.Б. и другие [22,24, 30,44,54]), так и зарубежные ученые (А.Маслоу, С.Альдерфер, Ф.Герцберг, Д.МакКлелланд, В.Врум, С.Адамс, Л.Портер, Е.Лоулер - авторы теорий мотивации [31,61,59,67,68]). В этих работах авторов приведены различные доктрины мотивации персонала, отражено огромное количество классификаций мотивов по различным признакам, показана значимость роли мотивации персонала в системе менеджмента.

Цель исследования: изучить актуальные мотивы и потребности сотрудников пивоваренной компании «Балтика».

Объект исследования: сотрудники пивоваренной компании «Балтика».

Предмет исследования: мотивы и потребности сотрудников пивоваренной компании «Балтика».

Гипотеза исследования:

- Актуальность мотивов и потребностей торговых представителей зависит от их возраста и стажа работы в компании.
- Доминирующими потребностями торговых представителей являются материальные потребности и потребности в самовыражении.
- Рабочая направленность торговых представителей доминирует над общежитической

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ данных по проблеме мотивирования и стимулирования работников компаний.
2. Выявить особенности профессиональной деятельности и мотивацию сотрудников торговой фирмы;
3. Изучить особенности мотивации сотрудников среднего звена;

4. Организовать и провести эмпирическое исследование на базе торговой компании по изучению мотивационного профиля и потребностей работников;
5. По результатам теоретического анализа и данным эмпирического исследования разработать практические рекомендации по организации системы мотивирования и стимулирования работников.

База исследования: пивоваренная компания «Балтика».

Научная значимость: полученные данные расширяют имеющиеся представления об актуальных потребностях и мотивах сотрудников торговых компаний.

Практическая значимость нашего исследования состоит в том, что полученные данные об особенностях профессиональной мотивации торговых представителей позволят разрабатывать адекватные приемы стимулирования и, тем самым, сохранять высококвалифицированные кадры, что можно будет применять в реальной практике работы с персоналом ОАО «Балтика».

Глава 1. Теоретические аспекты психологического изучения мотивации торговых представителей

1.1 Понятие мотивации в психологии

Термин «мотивация» впервые употребил А. Шопенгауэр. Сегодня этот термин трактуется учеными по-разному. Так, В. К. Вилюнас определяет мотивацию как совокупную систему процессов, отвечающих за побуждение и деятельность [7]. А. К. К. Платонов считает, что мотивация как явление психическое есть совокупность мотивов [38].

«Мотив в психологии - побудительная причина действий и поступков человека. Исходным побуждением человека к деятельности являются его стремления удовлетворить свои материальные и духовные потребности» (БСЭ).

Происхождением своим слово «мотив» обязано греческому «motif» (побуждение) и латинскому «moveo» (двигаю). Исследованию психологии мотивации посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых. Среди них можно выделить работы С. П. Манукяна, Ю. В. Шарова, Л. И. Божович, А. Маслоу, Б. И. Додонова, П. М. Якобсона. Они единодушны, определяя мотивацию как сложную иерархическую систему, описывая структуру и функции мотива в системе регуляции человеческой деятельности (Носкова О. Г., 2004) [37].

1.1.1 Понятие мотивации в работах отечественных ученых

При рассмотрении трактовок мотивов можно выделить несколько определений. П. М. Якобсон считает мотив побуждением, приводящим к действию. Трактровка С. Л. Рубинштейна принимает мотив как побуждение или стремление достичь цели, как отражение «...преломленных в сознании объективных, движущих сил человеческого поведения». Это «переживание чего-то лично-значимого для индивида» [41]. Но следует учесть, что

побуждение не всегда становится мотивом. Выполняя энергетическую функцию, оно не раскрывает содержания мотива, не дает ответы на вопросы: почему? зачем? почему таким способом? Значимость для субъекта побуждение приобретает после его осознания, после появления желания или необходимости реакции на него [41, с. 467].

Поэтому правильнее считать мотивом осознанное побуждение, готовность человека к действию, к активности реализовать первоначальный стимул либо обоснованно отказать ему. Достаточно распространено мнение, что к активности субъекта приводит осознанная потребность. Однако принятие потребности, побуждающей человека к активности, за мотив, не совсем верно, в связи с тем, что она объясняет не все виды человеческой активности, ведь она не объясняет, например, общественную деятельность, где поступки определяются осознанием необходимости, чувством долга и т.д. Хорошее замечание, если принимать во внимание только биологические потребности, однако, очевидно, что материальные и духовные потребности имеют не меньшее значение для большинства людей. Духовная потребность к получению знаний, нравственная потребность в самоуважении является необходимостью для личности, так что потребность не только биологическая категория, но и личностная (Рубинштейн, 2015).

Данное замечание весьма существенно, но рассматривать потребности только как биологические было бы неправильно.

Существуют и социальные потребности - духовные, материальные. Органические потребности организма, такие, как глоток воздуха, неравнозначны потребностям личности, таким образом, признавая, что потребность имеет отношение к мотиву, не следует отождествлять их. Человек удовлетворяет потребность, а не мотив, причина не удовлетворяется, а устраняется. У А. Н. Леонтьева мотив рассматривается как предмет удовлетворения потребности, где потребность выступает как нужда, неудовлетворенность, порождая нецелесообразную активность, имеющую

тенденцию оформиться, определиться в чем-то существенном, формируя в дальнейшем опредмеченную потребность, что уже является мотивом. Таким образом, по Леонтьеву цель ведет к формированию потребности и мотива, а не наоборот, само значение мотива либо предмета побуждает потребность. Л. И. Божович считает мотив сознательным волевым намерением, побуждающим человека к деятельности и являющимся в течение определенного времени направлением активности человека с целью удовлетворения данной потребности. У Л. И. Божович намерения выступают в роли побудителя действия, если они возникают из потребностей, требующих для удовлетворения промежуточных звеньев, не имеющих собственной побудительной силы (Рубинштейн С. Л., 2015) [41].

Во всех этих определениях намерение (сознательное и волевое) выполняет роль мотива, отвечает на вопросы что и каким образом хочет сделать субъект (планирование), чего хочет достичь (формирование цели), но нет ответа на вопрос почему?

Объективный выход в этой ситуации предложил Е. П. Ильин – «не убеждать друг друга в том, что именно является мотивом – потребность, цель, побуждение, намерение, а объединить существующие точки зрения, так как каждая из них в какой – то степени правомерна» (Ильин Е. П., 2008) [20].

Формирование мотива носит поэтапный характер, проходящий разные стадии, содержание которых во многом зависит от вида стимулов, определяющих формирование мотива: внешних – раздражители, сигналы; внутренних – дефицит чего – то в организме и социальных (просьба, требование, приказ) (Ильин Е. П., 2008) [20].

На первой стадии формируется первичный – абстрактный мотив, под влиянием которого происходит поиск конкретной цели, что является второй стадией формирования мотива, окончательным итогом является выбор цели и формируется намерение достичь ее, посредством рассмотрения различных

вариантов и выбора конкретного, на котором субъект остановится (Ильин Е. П., 2008) [20].

Формирование мотива – не обязательно линейный процесс, где стадии формирования меняются последовательно. Возможны различные причины, когда намерение не осуществляется: результат не соответствует цели, появления непреодолимых в данный момент препятствий. В этом случае мотив возвращается на предыдущую стадию формирования, переходя опять в осознанное побуждение. В этом случае, по мнению Е. П. Ильина формируется потенциальная готовность к произвольному действию, как только появится объект для удовлетворения потребности (Ильин Е. П., 2008) [20].

Возможно формирование мотива под влиянием внешних стимулов: просьб, приказов и т. д. К. Левин называет их «побудительной силой вещей» (Рубинштейн С. Л., 2015) [41].

В этом случае цепочка формирования мотива предполагает восприятие внешнего стимула, осознание его по смыслу и значимости для данного субъекта, появление желания отреагировать на него. Здесь восприятие человека определяет внешний стимул как конкретную цель, минуя вторую и третью стадию формирования мотива (Рубинштейн С. Л., 2015) [41].

В качестве стимула может выступать сигнал к действию, например, сигнал светофора. В этом случае мотив формируется при уже имеющейся мотивационной установке, которая заключается в ожидании этого сигнала и готовности на него реагировать, цель и план действий при этом уже определены (Рубинштейн С. Л., 2015) [41].

В качестве мотивационной установки может быть желание обладать вещью, которую человек долго искал, встретив, он покупает ее без раздумий, ведь намерение приобрести ее уже заложено в его мотивационной установке, благодаря произведенной заранее поисковой установке, процесс побуждения

свернут. Стимулом здесь является «побудительная сила вещей» (Рубинштейн С. Л., 2009) [41].

1.1.2 Понятие мотивации в работах зарубежных ученых

В зарубежной психологии существуют различные трактовки понятия мотив, обусловленные определенным подходом к нему разных авторов. Х. Хекхаузен считает мотив неким теоретическим построением, требующим обоснования. Отсутствие обоснования в виде цепочки логически связанных факторов позволяет усомниться в существовании мотива как такового. Многие ученые определяют мотив, как побуждение к действию, в сферу которого входят идеи, чувства, потребности, привычки, свойства личности, а также предметы внешнего мира и условия существования. Популярна теория, обуславливающая мотив, как свойство личности, черты характера, где устойчивые характеристики личности (мировоззрение, ценности, установки, предпочтения) определяют поведение человека в равной степени с внешними стимулами (Хекхаузен Х., 1986) [49].

А. Маслоу разработал концепцию "самоактуализирующейся личности". Согласно его теории, потребности субъекта в процессе развития складываются в иерархическую структуру, которая является основой мотивов. Это физиологические потребности (голод, жажда, секс и т.д.), потребность в безопасности (порядок и устойчивость), аффилиативные потребности (нужда в общении, принадлежности к определенной группе), потребность в уважении, престиже, любви; потребность в самоактуализации (Нюттен Ж., 2004) [32].

Здесь потребности реализуются поэтапно, вышестоящая не может быть реализована без прохождения предыдущей стадии. Так самоактуализация реализуется только после удовлетворения всех других потребностей. К. Альдерфер, также считая потребности основой мотивов, дает им свою классификацию. Он объединяет потребности в три отдельные группы.

1). Потребности существования: физиологические потребности и потребности в безопасности.

2). Потребности связи: общение, потребность принадлежности к группе.

3). Потребность роста: самореализация, самовыражение (Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б., 2007) [50],

В отличие от А. Маслоу, К. Альдерфер считает, что движение потребностей идет не снизу-вверх, а в обе стороны. В случае неудовлетворенности потребности высшего уровня, влияние более низших потребностей усиливается, переключая внимание человека на этот уровень. Это принципиальное различие в теориях ученых (Маслоу А., 1999) [31].

Одно из самых значительных мест в изучении теории мотивации занимает Д. МакКлелланд. В своих трудах он изучал влияние на поведение человека потребностей власти, достижений, соучастия. Он считает, что люди с высоким уровнем потребности достижения достигают цели более эффективно, предпочитая ставить ее самостоятельно (МакКлелланд Д., 2007) [62].

Такая категория людей ставят себе умеренно сложные цели и задачи, оценивая возможности своих достижений. Потребность соучастия выражается в стремлении к дружбе. Люди с высокой потребностью соучастия нацелены формировать и поддерживать хорошие отношения. Они стремятся получить от окружения одобрение и поддержку, беспокоясь о том, что о них думают другие. Потребность властвовать отражает стремление контролировать действия людей, влиять на их поведение, но при этом и нести ответственность за действия и поведение других людей. Все эти потребности приобретаются в ходе социального взаимодействия возникают на базе обучения и жизненного опыта (Ершов П. М., 2009).

Эти потребности не взаимоисключающие и не располагаются иерархически, в отличие от представлений А. Маслоу и К. Альдерфера, наоборот взаимодействие этих потребностей сильно влияет на их проявление в поведении человека [31,22].

Интересна теория Г. А. Мюррея, где классификация производится по основным действиям человек в соответствие определенный мотив и потребность, мотив и потребность, Г. А. Мюррей выделяет 20 психогенных потребностей: потребности в достижениях, аффилиации и т.д. (Носкова О. Г., 2004) [37].

Одной из основных является потребность в самоактуализации, росте, достижении. Дж. Аткинсон считает, что потребность достижения реализуется двумя побуждениями: стремлением к успеху и стремлением к избеганию неудач (Носкова О. Г., 2004) [37]. Стремление к успеху вызывает действия, которые (по предположению человека) ведут его к достижению. Это определенно направленная сила, характеризующаяся интенсивностью, настойчивостью действий. Стремление к избеганию неудач представляет собой силу, подавляющую выполнение действий, способных (в представлении субъекта) привести его к провалу. Конфликт между этими двумя силами представляет собой результирующую тенденцию. Субъекты с преобладанием мотива достижения (высокой результирующей тенденцией) будут решать задачи в средней зоне диапазона, соответствующей максимальному значению ситуационного компонента мотивации достижения. Для индивидуумов с низкой результирующей мотивации (с преобладанием мотива избегания) выбор целей лежит в крайних секторах трудности, так как экстремальные значения сложности соответствуют минимуму ситуативного компонента мотивации достижения (Захарова Т.И., Гаврилова С.В., 2008) [18].

1.2 Психологические особенности профессиональной деятельности сотрудников торговой фирмы

1.2.1. Специфика профессиональной деятельности в торговой фирме ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»

«Балтика» ведущая компания российском рынке по объему производства пива. Ее рыночная доля - 36,6%. Последние десятилетия компания активно развивается, постоянно наращивая объемы производства. По мнению аналитиков, успех пивоваренного холдинга опосредован тем, что соотношение потребления крепких и слабоалкогольных напитков меняется в пользу последних. Явные конкурентные преимущества компании - лидерство на российском пивном рынке, активное расширение экспортных каналов, узнаваемость бренда «Балтика», занимающего второе место по объему продаж в Европе (www.baltika.ru).

Балтика – компания с капитализацией более 7 млрд. долларов США, самая крупная в России в сфере товаров народного потребления.

11 заводов на территории всей страны: два завода в Санкт-Петербурге, заводы в Ростове-на-Дону, Туле, Самаре, Хабаровске, Ярославле, Воронеже, Челябинске, Красноярске и Новосибирске

Бренд «Балтика» - второй в Европе по продажам, входит в тройку самых дорогих брендов России. Продажи в 98% торговых точек России. Экспорт в 50 стран мира. Более 12 000 сотрудников.

Рассматривая историю бренда, стоит отметить, что в 1992 году началась приватизация предприятия, в процессе которой произошла его реорганизация в Открытое Акционерное Общество. Акционерами «Балтики» тогда стали 28 юридических и свыше 2 000 физических лиц. Крупнейшим держателем акций «Балтики» на сегодняшний день является компания «Балтик Бевериджиз Холдинг» (Baltic Beverages Holding AB).

Примерно в это же время началось создание собственной торговой марки «Балтика». Пиво «Балтика» должно было стать продуктом высочайшего

европейского уровня, сваренным по классической технологии. Реализуя эту задачу, руководство завода разработало первую инвестиционную программу реконструкции и развития предприятия.

Благодаря реализации программы реконструкции, «Балтика» стала первым в России пивоваренным заводом, оснащенным самым современным европейским оборудованием. Региональная экспансия компании началась в 1997 году, когда был создан собственный холдинг и приобретён контрольный пакет акций завода «Донское пиво» в Ростове-на-Дону. В октябре 2000 года компания «Балтика» установила контроль над заводом «Тульское пиво». В тот же момент профильные департаменты компании «Балтика» разработали инвестиционную программу, нацеленную на увеличение мощностей приобретённых заводов и замену устаревшего оборудования. Кроме этого, с 1998 года «Балтика» создает сеть сбытовых подразделений в регионах. Таким образом, прежнее название - ОАО «Пивоваренный завод «Балтика» - потеряло актуальность.

В 1998 году акционеры утвердили решение Совета Директоров о переименовании предприятия в ОАО «Пивоваренная компания «Балтика».

Поворотным моментом в истории компании «Балтика» стал 2006 год. 7 марта подавляющее большинство акционеров ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» высказались за объединение компании с пивоваренными компаниями «Вена», «Пикра» и «Ярпиво».

С 2007 года компании «Балтика», «ВЕНА», «Пикра», «Ярпиво» существуют как единое юридическое лицо.

Организационная структура компании является линейно-функциональной. В рамках данной структуры линейные подразделения филиалов подчиняются функциональным руководителям, возглавляющим службы штаб-квартиры.

Аналогичное построение имеют производство и подразделения филиала. В их структуре присутствуют четкие прямые и обратные связи

между начальником и подчиненным, а также коммуникации между сотрудниками разных подразделений.

Руководство текущей деятельностью ОАО «ПК «Балтика» осуществляется единоличным исполнительным органом компании - Президентом. Деятельность органов управления регулируется «Положением об органах управления и контроля открытого акционерного общества», утвержденным решением общего собрания акционеров компании. Компания уделяет очень большое внимание работе с персоналом, считая кадры важнейшим ресурсом предприятия. Отдел по управлению персоналом является обособленным подразделением ОАО «Пивоваренная компания «Балтика», осуществляющим работу в русле общей стратегии предприятия и занимающимся решением различных задач.

Система развития работников ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» достаточно быстро реагирует на изменения потребностей внутренней и внешней среды и предоставляет работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами. В ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии.

На предприятии проводятся внутриорганизационные семинары для различных категорий сотрудников, проведение профессиональных и психологических тренингов, наставничество.

Мотивация труда рассматривается как важнейшая и сложнейшая функция управления, заключающаяся в побуждении работников к результативной деятельности с помощью внешних и внутренних факторов для достижения целей организации и удовлетворения личных потребностей.

Оценку внедренной в организации системы мотивации и стимулирования дает индекс удовлетворенности персонала и производительность труда.

1.2.2 Особенности мотивации профессиональной деятельности

Выполнение задач организации предполагает исполнение ее работниками (привлекаемыми человеческими ресурсами) определенных действий, называемых производственными функциями. Однако эффективность работы каждого сотрудника зависит не только от умения профессионально выполнять свои обязанности, но и, в большей степени от желания их выполнять. Для достижения результата важно сочетание профессионального мастерства и сильной трудовой мотивации (Аристова И.Л., 2003) [3].

Теории мотивации профессиональной деятельности можно разделить на процессные и содержательные.

Процессные теории мотивации объясняют выбор поведения способного привести к желательным результатам. Они разделяются на:

- теорию ожидания
- теорию подкрепления
- теорию справедливости (Аристова И.Л., 2003) [3].

По версии В. Врума смысл теории ожидания состоит в том, что субъект прикладывает усилия, осуществляя действия, которые позволят удовлетворить его потребности и имеют, по его мнению, наибольшую вероятность успеха. Человек сначала оценивает привлекательность результата для себя, соотнося его с усилиями, которые нужно приложить для достижения, и, либо прилагает усилия для его достижения, либо нет, в зависимости от ценности данного результата для него лично (Магура М. И., Курбатова М. Б., 2007).

Теория справедливости Дж. Адамса утверждает, что стремление к справедливой оценке труда сотрудника со стороны организации (в сравнении

с его коллегами) оказывает основное действие на трудовое поведение человека. Индивидуум сравнивает соотношение своих усилий и их оценкой (организацией) с тем же соотношением других сотрудников, делает вывод о справедливом или несправедливом отношении к себе и, в соответствии с этим корректирует свое трудовое поведение или оставляет прежним. Эти теории объединяются в системе, получившей название модель П. Лаулера, по которой результаты деятельности работника зависят от его прилежности (уровня прилагаемых усилий) и способностей, а уровень усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и уверенности в справедливом отношении (Магура М. И., Курбатова М. Б., 2007) [28].

Результат в данном случае зависит от 3 переменных

1. затраченные усилия:

- ожидаемая ценность вознаграждения
- ожидаемая справедливость вознаграждения;

2. способности и особенности человека;

3. осознание своей роли в процессе труда.

Но, в целом, само ощущение ценности вознаграждения зависит от ощущения её справедливости (Магура М. И., Курбатова М. Б., 2007) [28].

Теория подкрепления. Согласно теории подкрепления, важно подкреплять желательные проявления поведения человека и игнорировать нежелательные, таким образом изменять его поведение. Здесь выделяются желательные виды поведения и способы их подкрепления. В основе этой теории лежит положение, что поведение – это функция последствий: положительных, отрицательных или нейтральных, которые соответственно увеличивают вероятность данного поведения, уменьшают, либо ведут к

постепенному угасанию вероятности данного вида поведения (Хекхаузен Х., 2003) [49].

Подкреплением являются любые действия, вызывающие повторение либо, напротив, подавление данного вида поведения. Подкрепление содержит четыре основных типа: позитивное подкрепление, отказ от нравочений, наказание, угасание. Это реакция руководства на поведение работника, которое желательно сохранить, либо исключить в дальнейшем (Хекхаузен Х., 2003) [49].

Содержательные теории мотивации. В содержательных теориях мотивации, в отличие от поведенческих, где важнее то, что получается, чем то, что предшествует, изучаются побуждения, стимулы человека к действию (Хекхаузен Х., 2003) [49].

Здесь можно выделить теорию потребности А. Маслоу и двухфакторную теория Ф. Герцберга.

Согласно теории, А. Маслоу, человек работает для того, чтобы удовлетворить свои внутренние потребности, поэтому в одинаковых ситуациях разные люди ведут себя по-разному, в соответствии со своими ценностными ориентирами (Снежинская М., Кондратьев О., Мелихов Ю., 2008) [23].

Ф. Герцберг выделяет два типа факторов, влияющих на трудовое поведение человека: факторы внешних условий труда и факторы, связанные с содержанием труда. В основе теории Ф. Герцберга лежит положение о том, что существует два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников – факторы, связанные с внешними условиями (контекстом труда), и факторы, связанные с содержанием труда. Группа факторов, которая непосредственно влияет на удовлетворение физиологических потребностей человека, называется гигиеническими факторами. Вторая группа факторов непосредственно влияет на мотивацию работников и способствует

повышению эффективности их труда. Ф. Герцберг назвал эти факторы мотивирующими. Руководитель должен выяснить приоритетные потребности работников, обеспечить наличие мотивирующих факторов, что позволит ему добиться высокой мотивации трудовой деятельности сотрудников (Снежинская М., Кондратьев О., Мелихов Ю., 2008) [23].

Методы управления людьми имеют свою специфику, существенно отличаясь от способов управления материальными и природными ресурсами.

Специфика человеческих ресурсов:

1) Наличие интеллекта делает реакцию людей на внешнее воздействие осмысленно-эмоциональной, таким образом, управление людьми представляет собой процесс взаимодействия между работником и организацией.

2) Люди наделены способностью к совершенствованию и развитию, что в современных условиях, когда технологии и профессиональные навыки быстро устаревают, имеет решающее значение для повышения эффективности деятельности организации.

3) Возможность долговременных отношений работника и организации, вследствие большого срока трудовой деятельности современного человека (30-50 лет).

4) Люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации предоставления возможности их реализовать. Взаимная удовлетворенность сотрудника и организации является необходимым условием их дальнейшего взаимодействия.

Эффективность управления человеческими ресурсами зависит от успешного мотивирования работников, то есть воздействия на них для выполнения конкретной работы, посредством пробуждения определенных мотивов (Снежинская М., Кондратьев О., Мелихов Ю., 2008) [23].

Типы мотивирования зависят от целей и задач на данном этапе. Внешнее воздействие пробуждает конкретные мотивы, приводящие к конкретным действиям. Воспитательный (образовательный) тип мотивирования ориентирован на развитие и усиление нужных мотивов действий, либо ограничение мешающих. Этот тип мотивирования может быть не с конкретными действиями работника, итогом его деятельности. Его реализация трудна и требует больших знаний, однако результаты значительно превосходят первый тип сочетание различных типов мотивирования работников – залог успешного управления персоналом и эффективного развития организации (Маслов Е.В., 1999) [30].

Мотивацию разделяют по взаимодействию человека и задачи на "внутреннюю", когда мотивы порождает непосредственно человек, работающий с задачей, и "внешнюю", когда внешняя среда обуславливает мотивы, двигающие человеком в решении задачи. В первом случае примером может служить стремление познанию чего – либо, завершению работы. Во втором – распоряжения начальства, оплата труда и т. д. (Ильин Е. П., 2008) [20].

Итак, мотивация профессиональной деятельности, имея в своей основе мотив – побуждение к действию конечной целью, предполагает соответствие планов и задач организации работодателя действиям сотрудников, требуя от сотрудников выполнения определенных функций, решая задачи эффективного использования труда сотрудников, используя различные виды мотивирования для управления людьми в производственном процессе.

1.2.3 Эффективность работы системы управления предприятия при различных мотивационных подходах

Значение мотивационной составляющей трудового процесса растет по мере становления рыночных взаимоотношений. Дополнительный интерес данная тема получила сейчас. Курс на модернизацию индустрии, обозначенный Правительством Российской Федерации, дал толчок к

рассуждениям про то, что одним обновлением оборудования индустрии европейского уровня становления нам не достичь.

Необходимы новейшие подходы к управлению в целом и к управлению мотивацией трудовой деятельности в частности. Исключительно заменив абсолютное отношение индивидуума к труду как к «неминуемой противной повинности» для физиологического выживания на установку, что труд быть может увлекательной творческой составляющей жизни человека, где, реализовывая собственный потенциал, работник имеет возможность в добавок обрести и финансовую выгоду. Таковой расклад сможет обеспечить подъем благополучия всех заинтересованных сторон – и сотрудника и работодателя, и сообщества, в общем. Уже на данный момент может идти речь про то, что перекосы в стимулировании труда прошедших экономических периодов нашей страны не принесли конкретного успеха становления сообщества [24, с.79].

Опять же, во времена развития рыночных взаимоотношений стало преобладать мировоззрение, что человек создание чисто экономическое. Человек «экономический» имеет независимые устойчивые предпочтения, от природы считается эгоистом, устремляющимся к своей выгоде. Он разумен, понимая в чем состоит его выгода, он планирует сравнительные издержки, которые обязан понести вследствие какого-нибудь выбора. Зарплата в глазах работодателей в тот период была единственным действующим инвентарем мотивации.

На данный момент мы имеем возможность наблюдать интересную направленность «добровольческого» переворота в сознании сотрудника. Почти все из них озвучивают мысль, что зарплата сама собой не навевает удовлетворение. Понимание того, собственно твой труд важен и нужен для сообщества, которое, выражает значение, твоего труда в зарплате на данный момент делается, животрепещущим. В таковой установке нетрудно увидеть и социальный и экономический подход к мотивации трудовой деятельности.

В текущее время присутствует огромное количество подходов, школ и теорий мотивации трудовой деятельности, произведенных человечеством за истекший период времени. Накоплен значимый теоретический и фактический материал, проведено много исследовательских работ.

Дуглас Мак-Грегор, специализирующийся на психологии труда, в 1950-х – 1960-х годах высказал мнение про то, что руководители, обычно держатся одной из 2-ух теорий природы человека, которая и характеризует дела к сотрудникам, в его интерпретация они возымели заглавие Теория X и Теория Y [32].

Руководители являются сторонниками теории X подразумевают, что люди по собственной природе ленивы и готовы делать работу лишь из последней надобности, поэтому для того чтобы достигнуть от их последствий труда их нужно уговаривать, подкупать либо заставлять делать собственные обязанности, такие руководители предпочитают негативные методы мотивации. Они избирают системы оплаты по типу «кнута и пряника» - «мотивация на избежание неудач» [32, с 164].

Менеджеры являются сторонниками Теории Y утверждают, что люди желают преуспеть в собственной специальности, отыскивают содержание в работе и собственно творчество и высочайшая производительность труда невероятны в отсутствии чувства вовлеченности совокупному делу. Руководители, придерживающиеся Теории Y, в наши дни любят системы оплаты, направленные на достижение - «принцип достижения цели».

Исходя из убеждений В. И. Герчикова, всех сотрудников, возможно, поделить на 5 мотивационных типов: люмпенизированный; инструментальный; профессиональный; патриотический; хозяйский.

Все мотивационные разновидности В. Герчиков разбивает на 2 класса:

- класс избежательной мотивации (избежательная мотивация — человек устремляется не допустить нежелательных себе результатов собственного поведения). К данному классу В. Герчиков относил лишь люмпенизированный мотивационный вид;

- класс достижительной мотивации (достижительная мотивация — человек проявляет себя так, чтоб достигнуть конкретных этапов, к коим он рвется). К данному классу создатель теории относил все другие мотивационные разновидности.

Таким образом, В. Герчиков помимо прочего доказывает мотивационные теории Х и Y, при этом выводит работников с мотивационным профилем по теории «Х» в отдельный мотивационный вид — люмпенизированный.

Системе, основанной на «предотвращения неудач», либо «надежды недочетов», чрезвычайно эффективно сможет противостоять система, базирующаяся на мотивации «достижения положительных сторон».

В базе данной мотивации в трудовом процессе, по нашему мнению, лежит принцип одобрения служащих за достигнутые эффекты, ну а в самих принципах системы заложен креативный деятельный расклад работников к труду, где сама система оценивает отношения «работника и работодателя» как равноправных партнеров бизнеса, отношения которых регулируются трудовым контрактом и Трудовым кодексом РФ[11].

При этом отношении сотрудник дает нанимателю собственные познания, умения, опыт, творческий потенциал в обмен на определенное материальное вознаграждение, а работодатель принимает работника как «ассистента» в решении задач, стоящих перед фирмой. В этом случае люди, объединенные общей целью фирмы, по нашему воззрению, имеют все шансы добиться огромных полезных итогов, а это отношение к труду действительно

позволит обществу провести инновационные преобразования, даже во всех секторах экономики индустрии.

Ту же позицию высказывает и А. К. Саакян. Он высказывает мнение, что «становление трудовой активности сначала подразумевает снятие тех тормозов, которые уничтожают инициативу и предприимчивость. Административно-командная система опирается на труженика исправного, нацеленного на коллективную обязанность, тяготеющего к ограниченным формам трудовой деятельности, не связывающего социальный статус с своими достижениями в труде. Приметной его чертой, не считая невысокой продуктивности, считается неразвитое подсознание, ориентация на «объективного» босса, который даст ему нужные блага, если соблюдать условие безоговорочно послушания.

Чтобы наиболее полно разобраться в двойственной природе мотивации, принципиально осознать, собственно поведение человека в трудовом процессе ориентируется взаимодействием разных наружных и внутренних побудительных сил, посреди которых надлежит, сначала, выделить стимулы и мотивы[42].

Система мотивов и стимулов труда на предприятии обязана опираться на некую базу – нормативный уровень трудовой работы сотрудника. Сам прецедент предисловия сотрудника в трудовые дела подразумевает, собственно он предварительно обсужденное вознаграждение обязан делать некий круг обязательств.

Понятие стимула в науке – до сего времени очень дискуссионный вопрос. Учитывая мнение Ф. Н. Щербака, стимул – это то, что, обязательно отразившись в эмоциях либо интеллектуальных образах, вместе с этим реально затрагивает необходимости и интересы личности.

Стимулирование, аналогично, как и мотивация, может употребляться в 2-ух инструкциях: как действие при ожидании превосходств – принцип ожидания; как средство давления при ожидании недочетов – принцип страха.

Составление осознанного поведения человека на базе факторов внутренней мотивации и внешнего воздействия (стимулирования) и описывает система стимулирования. Данный механизм представлен на рисунке 3.

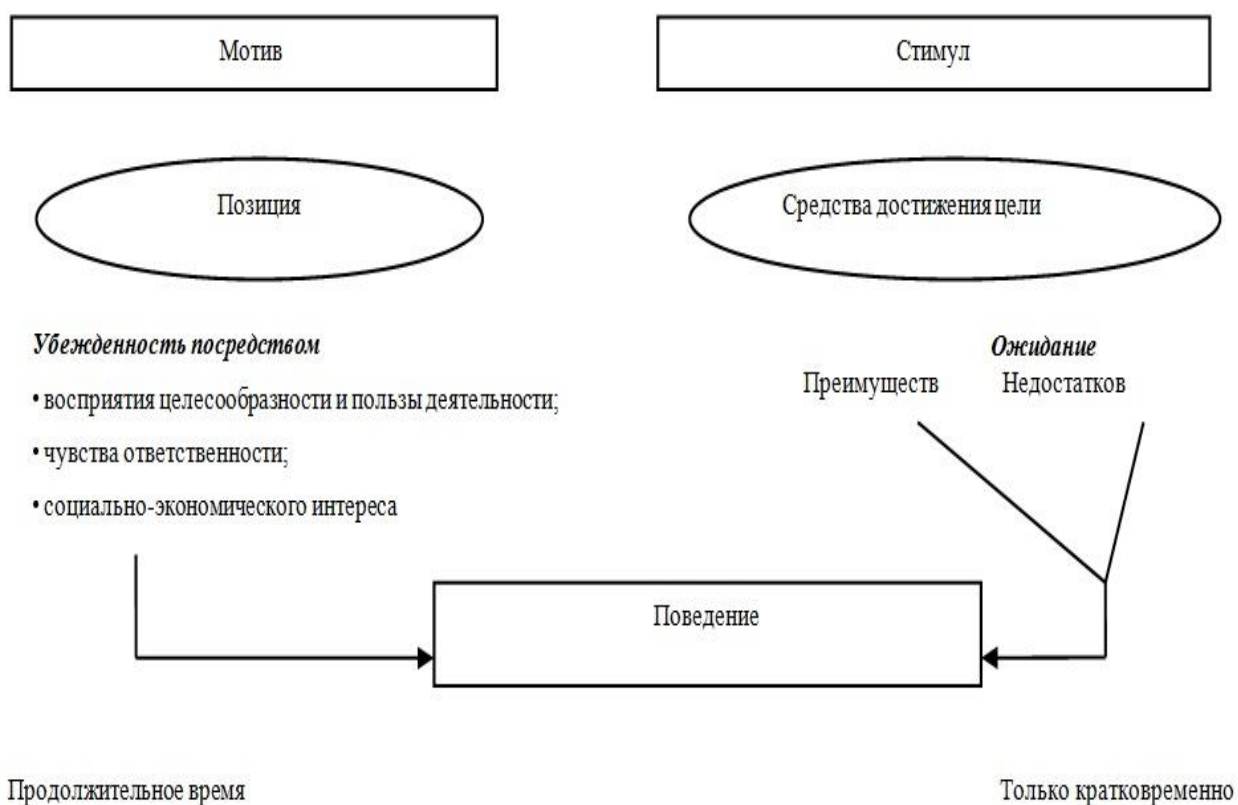


Рисунок 3 - Формирование поведения человека на основе факторов внутренней мотивации и внешнего воздействия (стимулирования) [51]

Как заметно из рисунка, мотив и стимул порой схожи. Стимул готов стать, а может не быть мотивом поведения. В соответствии с этим, стимул может быть реализован, а может остаться чисто априорным понятием. Стимул делается действующим только после этого, когда его содержание встречается с образовавшейся у человека системой потребностей либо системой мотивов.

Как отмечает Ю. А. Тихомиров, слияние стимула и мотивов, «проистекающее из осознанной надобности, верно, удовлетворить потребности, и значит безупречный вид стимулирования. Тогда уже тенденция стимулов и мотивов сближается, и они вроде бы перебегают друг в друга. Внешний стимул вдохновляет к внутренней саморегуляции поведения потому, собственно личность принимает общественные значения и переводит их в собственные личные установки, в мотивы собственного поведения».

Во время выяснения вопросов стимулирования персонала нужно исходить из ценностей в мотивации труда у работников. На разных уровнях социально-экономического становления общества различны и разновидности трудовой мотивации работников. При явном материальном благополучии в сообществе, уровне достатка, позволяющем не только лишь удовлетворять первичные потребности, у сотрудников повышенная мотивация к тому, чтобы труд приносил им удовлетворение, был значимым для них и сообщества.

Глава 2. Методы и организация исследования.

2.1 Описание выборки исследования.

В исследовании приняли участие 117 человек - сотрудников среднего звена- мужчины в возрасте от 21 до 42 лет.

Анализ социально-демографических показателей позволил судить о соответствии выборки генеральной совокупности специалистов экономического профиля. Средний возраст респондентов, вошедших в выборку, составил 31,5 лет, что соответствует действительности. Средний стаж работы в компании составляет 3,5 года, но также есть и вновь прибывшие сотрудники.

50 % выборки имеют высшее образование, около 40% – неоконченное высшее и 10% среднее образование.

2.2 Методы исследования.

Для достижения поставленных задач по оценке актуальных мотивов и потребностей торговых представителей были использованы:

1. Авторская анкета, направленная на сбор социометрических данных и выявление приоритетных мотиваторов.
2. Тест «Формирование положительной групповой мотивации» В.А. Розановой [40]
3. Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей (Метод парных сравнений В.В. Скворцова)
4. Методика «Диагностика мотивационной структуры личности» (В. Э. Мильман) [29]
5. Тест оценки мотивации Герчикова [11]
6. «Интегральная удовлетворенность трудом» (А. В. Батаршева) [2]

Представим краткое описание выбранных методик:

- 1. Тест «Формирование положительной групповой мотивации» В.А. Розановой**

Инструкция по использованию теста: Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл (обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру), который характеризует состояние мотивации в группе, членом которой вы являетесь. Затем суммируйте все отмеченные баллы.

Оценка результатов:

25-48 баллов – группа отрицательно мотивирована;

49-74 баллов – группа слабо мотивирована;

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

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

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

2. Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей (Метод парных сравнений В.В. Скворцова)

Данная методика позволяет выявить базовые потребности – мотиваторы личности и группы. Ее основой является процедура парных сравнений. Знание таких потребностей позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе, а сотрудникам понимать, ради чего они готовы работать.

Теоретической основой теста послужила модифицированная пирамида потребностей А. Маслоу. Вместо физиологических потребностей, лежащих в

основании пирамиды потребностей, Скворцов В.В. ввел потребность в материальном обеспечении жизни. Особо необходимо отметить, что тест выявляет относительную удовлетворенность, то есть удовлетворенность данной потребности по сравнению с другими потребностями.

Тест оценивает степень удовлетворенности основных потребностей человека.

1. Материальные потребности
2. Потребности в безопасности
3. Социальные (межличностные) потребности
4. Потребности в признании
5. Потребности в самовыражении

Инструкция: Выберите из пары предложенных утверждений то, которое для Вас наиболее желанно в данный момент. Если оба утверждения для Вас одинаково значимы (незначимы), всё-таки выберите одно из них, наиболее желанное. Утверждения будут повторятся.

3. Методика «Диагностика мотивационной структуры личности» (В. Э. Мильман)

Методика позволяет составить суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности, такие как общая и творческая активность, стремление к общению, обеспечению комфорта и социального статуса и др.

Текст опросника состоит из 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. Испытуемый должен на бланке для ответов написать напротив номера вопроса букву выбранного им варианта.

Инструкция:

Перед Вами 14 утверждений. Просим Вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставив в соответствующих клетках бланка для ответов одну из следующих оценок каждого утверждения: «+» - «согласен с этим», «=» - «когда как», «-» - «нет, не согласен», «?» - «не знаю». Старайтесь отвечать быстро, не задумывайтесь над ответами; отвечайте на вопросы последовательно, от 1а до 14з, следите за тем, чтобы не путать клетки. На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут.

Анализируется мотивация по следующим шкалам: «жизнеобеспечение» (Ж), «комфорт» (К), «социальный статус» (С), «общение» (О), «общая активность» (Д), «творческая активность» (ДР), «социальная полезность» (ОД). Если опрашиваемый набирает наиболее высокие баллы по шкалам Д, ДР, ОД, то у него выражен «рабочий» мотивационный профиль личности, если наиболее высокие баллы – по шкалам Ж, К, С, О, то у него выражен «общежитейский» мотивационный профиль личности.

4. Тест В. И. Герчикова «Типы мотивации»

Данный тест разработан на основе типологической модели мотивации В. И. Герчикова специально для анализа мотивации российских работников. Эта модель В. И. Герчикова (ТМГ) имеет ряд существенных отличий от других структурных моделей мотивации: учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий. Она основана на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах.

Модель разработана для решения управленческих, а не психологических задач. То есть она отвечает на вопрос, как добиться от работника нужного для организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным.

Типологическая модель (рис. 1) строится на пересечении двух осей — мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания — стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, не достижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

Тест представляет собой опросник из 23 вопросов с вариантами ответов, направленный на выявление ведущего типа мотивации трудовой деятельности.

Инструкция:

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

В результате обработки выделяются следующие типы мотивации трудовой деятельности:

- **Инструментальный тип** – интересуется возможностью зарабатывать как можно больше, крайне нацелен на результат. Относится к достижительному классу мотивации. Интересует цена, а не его содержание (труд является инструментом для удовлетворения других потребностей). Важна обоснованность цены, не желает поправок. Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно
- **Профессиональный тип** – сотрудник стремится развиваться, ему важно идти вверх по карьерной лестнице. Поэтому он всегда инициативен и хочет расширить свои функциональные обязанности. Относится к достижительному классу. Интересует содержание работы, не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили.

Интересуют трудные задания – возможность самовыражения, напористы, уверены в себе. Считает важной свободу в оперативных действиях. Важно профессиональное призвание, как лучшего в профессии.

- Патриотический тип – стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтили в компании. При этом и сами патриоты хотят заботиться о сотрудниках. Относится к достижительному классу мотивации. Необходима идея, которая будет им двигать, важно общественное признание участия в успехе. Главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме. Готов жертвовать своими интересами ради интересов компании, но нуждается в поддержке руководителя.
- Хозяйский тип – ответственно выполняет свою работу, просчитывая все до мелочей. Относится к достижительному классу мотивации. Добровольно принимает на себя ответственность, характеризуется обостренным требованием свободы действий, не терпит контроля.
- Люмпенизированный тип (избегательный) тип – эта категория не хочет работать в принципе, делает лишь то, за что его не накажет начальник. Все равно какую работу выполнять, не предпочтений. Согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше. Низкая квалификация, не стремится повысить квалификацию, противодействует этому, низкая активность и выступление против активности других. Низкая ответственность, стремление переложить на других.

5. «Интегральная удовлетворенность трудом» (А. В. Батаршева)

Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний и др.

Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

Инструкция к тесту:
Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. Выделите выбранный вами ответ цветом /шрифтом (жирный/подчеркивание) /знаком.

2.3 Процедура исследования.

Исследование проводилось на базе пивоваренной компании «Балтика». В качестве респондентов выступили 117 сотрудников среднего звена, которым было предложено заполнить бланки сформированной батареи стандартизированных тестов и анкету, направленную на сбор социометрических данных и выявления приоритетных мотиваторов.

Эмпирическая часть работы проходила следующие этапы:

1. Подбор диагностического инструментария;
2. Диагностика подобранными методиками;
3. Обработка полученных данных;
4. Анализ полученных данных.

В дальнейшем интерпретация результатов сбора эмпирических данных приводилась по трем сформированным выборкам, в зависимости от стажа работы:

- 1 выборка – сотрудники со стажем более 5 лет (40 человек);
- 2 выборка – сотрудники со стажем до 5 лет (50 человек);
- 3 выборка – сотрудники со стажем менее 3 лет (27 человек).

2.4 Математико-статистические методы обработки данных

Сырые данные были сведены в таблицы и подверглись обработке статистическими методами:

- 1) Методы описательной статистики (вычисление частот, средних значений, процентных соотношений)
- 2) U критерий Манна-Уитни
- 3) Факторный анализ

Выбор методов статистической обработки экспериментальных данных обусловлен целями и задачами исследования.

Компьютерная статистическая обработка данных проводилась с помощью пакета статистических программ SPSS 16.0

Глава 3. Результаты исследования актуальных мотивов и потребностей торговых представителей

3.1 Результаты исследования мотивационной сферы торговых представителей пивоваренной компании «Балтика»

Цель диагностики заключалась в изучении состояния уровня мотивированности и особенностей мотивационного профиля сотрудников пивоваренной компании.

Перейдем к анализу особенности мотивационных профилей, выявленных в данной группе исследования, результаты представлены в таблице 1 и на рисунке 1.

Тип мотивации	среднее	Ст. отклонение
Инструментальный тип	5,21	2,10
Профессиональный тип	7,28	1,95
Патриотический тип	4,74	1,97
Хозяйский тип	3,83	1,69
Люмпенизированный тип	2,16	1,35

Таблица 1. Среднегрупповые значения показателей мотивационного профиля сотрудников пивоваренной компании

Анализируя показатели в целом по группе (см. рис. 1), мы видим, что наиболее представлен профессиональный тип. Данный тип относится к достижительному классу мотивации. следовательно, можно предположить, что всем сотрудникам интересно содержание работы, они ориентированы на трудные задания как возможность профессионального самовыражения,

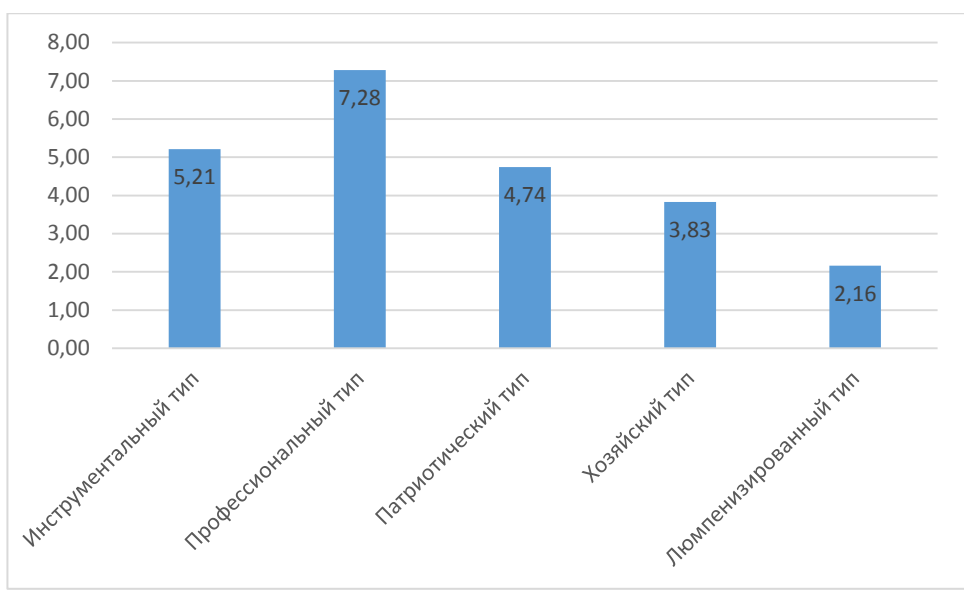


Рисунок 1 – Показатели выраженности мотивационных типов сотрудников пивоваренной компании

Примерно в одинаковой степени выражены инструментальный и патриотический типы, затем хозяйский и менее всего люмпенизированный тип.

Далее представим, как мотивационные типа, которые наиболее ярко выражены в выделенных нами группах (по стажу работы).

Представим полученные данные в виде сравнительной гистограммы (см. рис. 2).

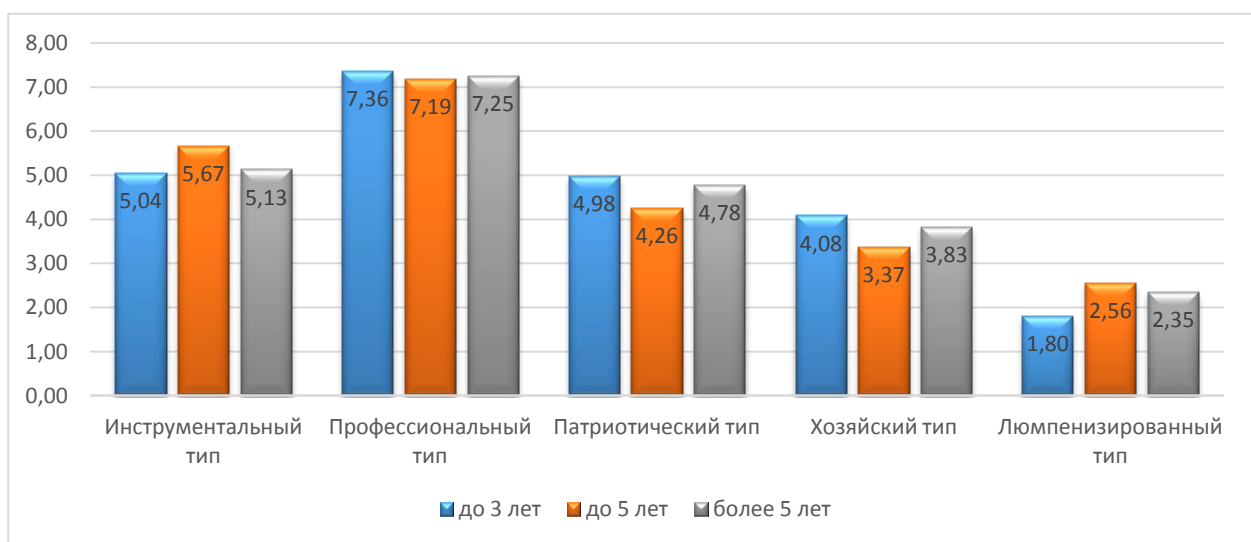


Рисунок 2 – Групповые показатели выраженности мотивационных типов сотрудников

Ведущий профессиональный тип наиболее выражен у сотрудников с со стажем менее 3 лет - 7,36, у сотрудников со стажем более 3 лет - 7,19, у

сотрудников со стажем более 5 лет 7,25 балла. То есть молодые сотрудники более всего стремятся развиваться, им важно идти вверх по карьерной лестнице. Поэтому они более инициативны и хотят расширить свои функциональные обязанности.

Инструментальный тип – наиболее выражен у сотрудников со стажем до 5 лет, средний балл равен 5,67, у сотрудников с со стажем менее 3 лет, 5,04, у сотрудников со стажем более 5 лет 5,13 балла. Следовательно, для работников со средним стажем в большей степени интересуется возможность зарабатывать как можно больше. Труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, для них крайне важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно. Такие результаты могут быть связаны с актуальными потребностями вне рабочей деятельности.

Патриотический тип, также относится к достижительному классу мотивации, и он наиболее выражен у сотрудников со стажем менее 3 лет 4,98, у сотрудников с со стажем до 5 лет, 4,26, у сотрудников со стажем более 5 лет 4,78 балла. Таким образом больше всего стремятся к тому, чтобы его ценили, уважали и чтили в компании новые сотрудники и «ветераны». Им важно общественное признание участия в успехе. Главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме. На наш взгляд у новых сотрудников это объясняется потребностью идентификации себя с организацией и стремление «занять свое место», в то время как «ветераны» хотят получить подтверждение своих заслуг.

Хозяйский тип, также достижительный класс мотивации, в трех группах, он практически на одном уровне, то есть, можно предположить, что испытуемым в равной степени свойственно добровольно принимать на себя ответственность, у них имеются требования к свободе действий, и они не терпят контроля, но отметим, что данный тип не проявляется особенно ярко.

Люмпенизированный тип, относится к избегательному классу мотивации. Наиболее выражен у сотрудников со стажем до 5 лет - 2,56 балла, у сотрудников со стажем более 5 лет 2,35 и у сотрудников со стажем менее 3

лет 1,8 балла. То есть, сотрудники со средним стажем отличаются тем, что им все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений, у них больше стремление переложить ответственность на других и стремление к минимизации усилий. По нашему мнению, такая ситуация определяется некоторой «успокоенностью» трудовых мотивов данной категории сотрудников – они уже заняли свое место в компании, но еще не стремятся к подтверждению своих заслуг.

Для оценки степени сформированности групповой мотивации нами был использован Тест «Формирование положительной групповой мотивации» В.А. Розановой. Результаты распределения мнений о степени групповой мотивации представлены в таблице 2.

Степень сформированности групповой мотивации	до 3 лет	до 5 лет	более 5 лет
группа отрицательно мотивирована;	0	0	0
группа слабо мотивирована;	0	0	0
группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;	21	9	0
группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;	23	14	16
группа положительно мотивирована на успех в деятельности.	6	4	8

Таблица 2 Распределение показателя представлений о групповой мотивации в группах с разным стажем работы.

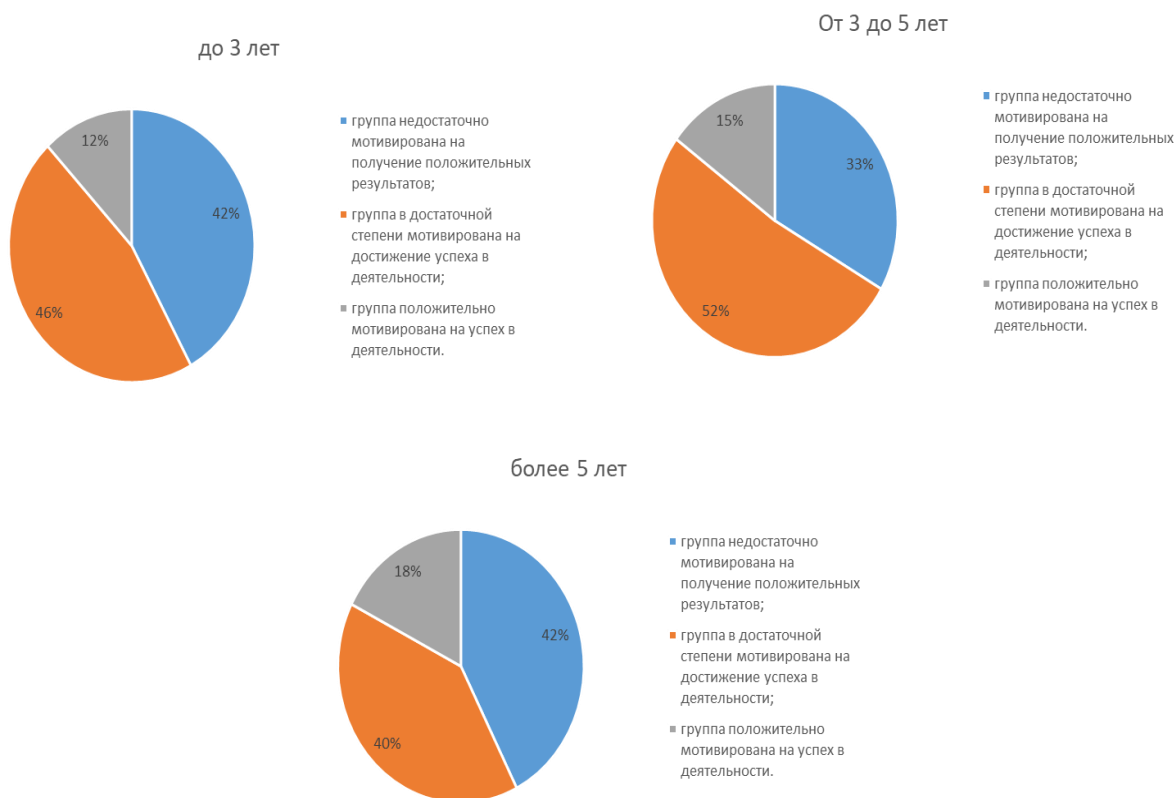


Рисунок 3 – Распределение показателя представлений о групповой мотивации в группах с разным стажем работы.

Как видно из круговых диаграмм распределение представлений о групповой мотивации в группах с разным стажем работы практически одинаковое ($\chi^2 = 1,384$; $p=0,84$). При этом не в одной группе испытуемых нет работников отметивших отрицательную или слабую мотивированность группы и усредняя значения внутри каждой групп можно утверждать, что вне зависимости от стажа респонденты считают свой рабочий коллектив в достаточной степени мотивированным на достижение успеха в деятельности

3.2 Результаты исследования удовлетворенности сотрудников в разных сферах жизни

Для диагностики уровня удовлетворенности основных потребностей мы использовали **метод парных сравнений В.В. Скворцова**. Результатам исследования удовлетворенности основных потребностей, данные представлены в таблице 3 и на рисунке 4.

	до 3 лет	до 5 лет	более 5 лет
1. Материальные потребности	16,38	18,89	20,38
2. Потребности в безопасности	21,04	21,78	22,23
3. Социальные (межличностные) потребности	15,84	17,15	14,03
4. Потребности в признании	22,06	19,59	22,18
5. Потребности в самовыражении	25,68	24,67	23,65

Таблица 3. Усредненные групповые показатели удовлетворенности основных потребностей сотрудников компании.

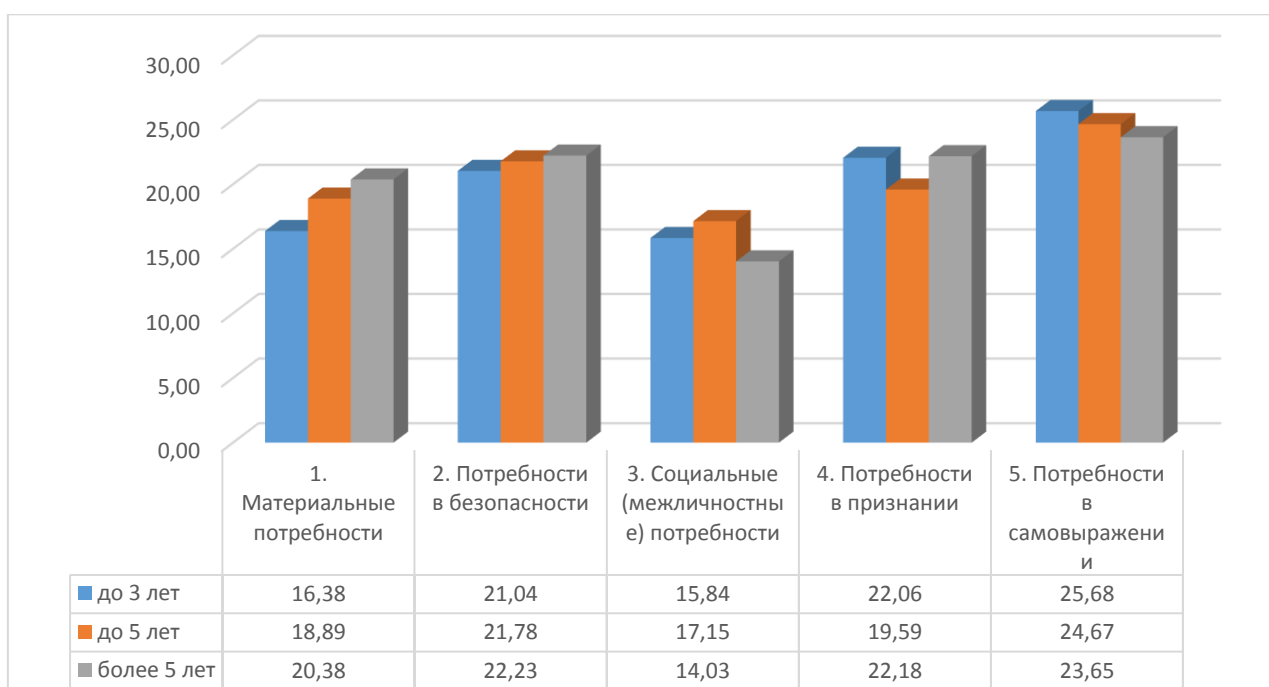


Рисунок 4 – Усредненные групповые показатели удовлетворенности основных потребностей

Анализируя полученные данные следует отметить наибольшую удовлетворенность в сфере самовыражения у всех испытуемых. В меньшей степени удовлетворена потребность в социальной сфере, при этом социальные (межличностные потребности) более фрустрированы для сотрудников со стажем более 5 лет.

После самовыражения по степени удовлетворенности следует потребность в признании, которая наиболее важна для сотрудников со стажем более 5 лет, а также и для вновь прибывших сотрудников. Такие результаты согласуются с описанными ранее мотивами трудовой деятельности в указанных группах.

Примерно на таком же уровне, как и потребность в признании стоит потребность в безопасности одинаково выраженная во всех исследуемых группах, то есть для всех испытуемых важны уверенность в завтрашнем дне, фиксированная заработная плата, постоянный коллектив.

Анализируя показатели удовлетворенности материальных потребностей, мы видим, что они наиболее актуальны для сотрудников со стажем до 3 лет, что может быть связано как с сравнительно низкой оплатой труда новых сотрудников, так и общей направленностью на получение материальной прибыли.

В результате диагностики респондентов с помощью методики **«Интегральная удовлетворенность трудом» (А.В. Батаршева)** нами был определен интегративный показатель, отражающий благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе.

В результате диагностики была составлена таблица 4 сопряженности степени удовлетворенности трудом и стажа работы.

Степень удовлетворенности трудом	до 3 лет	до 5 лет	более 5 лет
низкий уровень УТ	0	0	0
средний уровень УТ	4	8	6
Высокий уровень УТ	46	19	17

Таблица 4 Сопряженность степени удовлетворенности трудом и стажа работы

Из таблицы видно, что в основном все сотрудники имеют достаточно высокий уровень удовлетворенности трудом. Никто не показал низкой удовлетворенности, что свидетельствует о высоком потенциале данного фактора в общей структуре мотивации трудовой деятельности сотрудников пивоваренной компании «Балтика».

Далее проанализируем результаты диагностики рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности, таких как общая и творческая

активность, стремление к общению, обеспечению комфорта и социального статуса и др. (по методике М. Мильмана) таблица 5, рисунок 5.

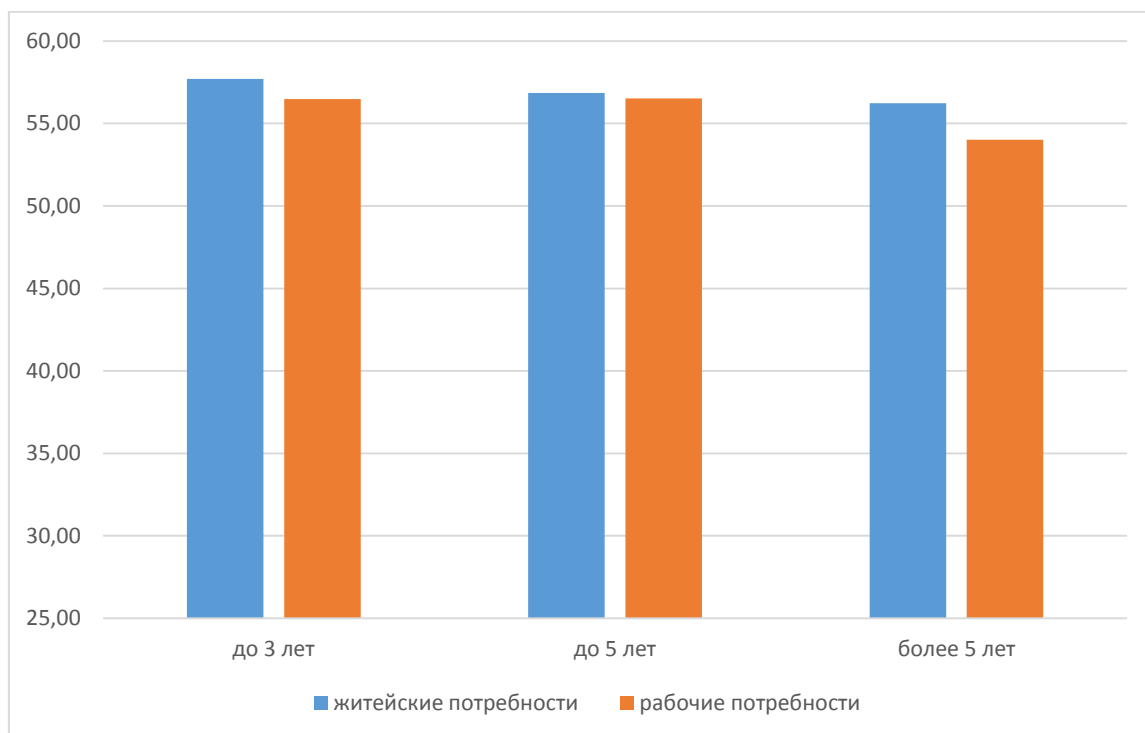


Рисунок 5 – Показатели житейских и рабочих потребностей

Анализируя показатели житейских потребностей, мы видим, что для всех групп респондентов практически в равной степени важны как рабочие, так и житейские потребности (статистически значимых различий не выявлено).

3.3 Анализ достоверности различий в средних значениях показателей мотивационной сферы и уровня удовлетворенности трудом в группах работников с разным стажем профессиональной деятельности.

Для выявления значимых различий в средних значениях показателей мотивов и потребностей работников пивоваренной компании нами был использован метод сравнительного анализа для групп с разным стажем работы в компании.

Для анализа мы использовали U-критерий Манна-Уитни поскольку ряд исследуемых показателей не имеют нормального распределения либо

измерены в ранговой шкале. Уровни значимости, рассмотренные в исследовании, составили $p=0,05$.

Результаты расчета представлены в таблице 5.

Mann-Whitney U Test (Книга2) By variable группа 1= до 3 лет, группа 2= от 3 до 5 лет Marked tests are significant at $p < ,05000$	Rank Sum 1	Rank Sum 2	U	Z	p-level
возраст	2087,000	916,000	538,0000	1,46250	0,143604
образование	1865,500	1137,500	590,5000	-0,90206	0,367028
работа по спец (0- нет; 1-да)	1956,000	1047,000	669,0000	0,06405	0,948929
поощрение	2017,500	985,500	607,5000	0,72058	0,471171
Мотивированность группы	1887,500	1115,500	612,5000	-0,66720	0,504644
Материальные потребности	1772,500	1230,500	497,5000	-1,89485	0,058113
Потребности в безопасности	1893,500	1109,500	618,5000	-0,60315	0,546410
Социальные (межличностные) потребности	1855,000	1148,000	580,0000	-1,01414	0,310514
Потребности в признании	2159,500	843,500	465,5000	2,23646	0,025323
Потребности в самовыражении	2018,000	985,000	607,0000	0,72591	0,467892
житейские потребности	1973,000	1030,000	652,0000	0,24553	0,806046
рабочие потребности	1943,500	1059,500	668,5000	-0,06939	0,944680
Инструментальный тип	1867,000	1136,000	592,0000	-0,88604	0,375595
Профессиональный тип	1996,500	1006,500	628,5000	0,49640	0,619614
Патриотический тип	2089,000	914,000	536,0000	1,48385	0,137849
Хозяйский тип	2111,500	891,500	513,5000	1,72405	0,084700
Люмпенизированный тип	1741,000	1262,000	466,0000	-2,23112	0,025674
Удовлетворенность трудом	2096,000	907,000	529,0000	1,55858	0,119097

Таблица 5. Результаты сравнения актуальной потребностей и мотивов у «новичков» и сотрудников со средним стажем работы.

При сравнении первой (стаж менее 3 лет) и второй группы (стаж от 3 до 5 лет) были обнаружены групповые различия (различия достоверны при $p < 0,05$) по показателям: потребность в признании, люмпенизированный тип трудовой мотивации и показатель удовлетворенности трудом. На основании этого мы можем утверждать, что сотрудникам с маленьким стажем работы

свойственна большая потребность в признании, также в принципе хотят работать и конкурировать за заработную плату, в большей степени, чем сотрудники со средним стажем стремятся брать на себя ответственность и проявляют большую трудовую активность в целом. Также они более удовлетворены трудом, что возможно и определяет их трудовую активность.

Сравнивая первую (стаж менее 3 лет) и третью группы (более 5 лет) нами были обнаружены статистически значимые различия между показателями возраста и удовлетворенностью материальных потребностей, а также есть тенденция к различиям по люмпенизированному типу трудовой мотивации (смотри таблицу 6).

Mann-Whitney U Test (Книга2)	Rank Sum 1	Rank Sum 3	U	Z	p-level
By variable группа 1 =до 3 лет, группа 3= белее 5 лет Marked tests are significant at p <,05000					
возраст	2024,500	2070,500	749,5000	-2,03405	0,041947
образование	2303,000	1792,000	972,0000	0,22736	0,820144
работа по спец (0- нет; 1-да)	2320,000	1775,000	955,0000	0,36540	0,714814
поощрение	2314,000	1781,000	961,0000	0,31668	0,751487
Мотивированность группы	2247,500	1847,500	972,5000	-0,22330	0,823303
Материальные потребности	1886,500	2208,500	611,5000	-3,15461	0,001607
Потребности в безопасности	2151,000	1944,000	876,0000	-1,00688	0,313994
Социальные (межличностные) потребности	2427,000	1668,000	848,0000	1,23424	0,217116
Потребности в признании	2261,000	1834,000	986,0000	-0,11368	0,909492
Потребности в самовыражении	2493,500	1601,500	781,5000	1,77422	0,076028
житейские потребности	2366,500	1728,500	908,5000	0,74298	0,457495
рабочие потребности	2426,000	1669,000	849,0000	1,22612	0,220156
Инструментальный тип	2259,500	1835,500	984,5000	-0,12586	0,899843
Профессиональный тип	2344,000	1751,000	931,0000	0,56028	0,575290
Патриотический тип	2329,000	1766,000	946,0000	0,43848	0,661039
Хозяйский тип	2335,000	1760,000	940,0000	0,48720	0,626118
Люмпенизированный тип	2048,000	2047,000	773,0000	-1,84324	0,065296
Удовлетворенность трудом	2345,000	1750,000	930,0000	0,56840	0,569765

Таблица 6. Результаты сравнения актуальной потребностей и мотивов у «новичков» и «ветеранов».

Следовательно, новички — это более молодые сотрудники, с фрустрированной материальной потребностью, которая, возможно, определяет их большую трудовую активность в стремлении больше заработать.

При сравнении 2 (стаж от 3 до 5 лет) и 3 группы (более 5 лет) выявилась статистически значимая разница между показателями возраста и потребности в признании. Таким образом сотрудники со средним стажем также значимо моложе «ветеранов», которые испытывают потребность в признании их трудовых заслуг.

Обобщая сравнительный анализ можно сказать, что сотрудники с маленьким стажем работы, не смотря на то что они по возрасту равны с работниками из второй группы, проявляют большую трудовую активность, чем их коллеги, и признание своих профессиональных заслуг ждут в виде материального вознаграждения. В то время как «ветераны» в большей степени удовлетворены материальной стороной и потребность в признании скорее всего подразумевает признание их профессионализма, незаменимости и участия в успехе компании в целом.

3.4 Факторный анализ показателей удовлетворенности потребностей и мотивов торговых представителей ОАО «Балтика»

Для выявления факторной структуры актуальных потребностей и мотивов личности сотрудников торговой фирмы и подтверждения выдвинутых предположений о взаимообусловленности показателей потребностей и мотивов нами был проведен факторный анализ, которому были подвергнуты следующие показатели:

1. возраст
2. стаж в работы в компании
3. Уровень форсированности положительной групповой мотивации (В.А. Розанов)

Уровни удовлетворенности потребностей (Скворцов В.В.)

4. Материальные потребности
5. Потребности в безопасности
6. Социальные (межличностные) потребности
7. Потребности в признании
8. Потребности в самовыражении

Показатели направленности мотивационной структуры личности» (В.Э. Мильман)

9. житейская
10. рабочая

Показатель выраженности типа мотивации трудовой деятельности

11. Инструментальный тип
12. Профессиональный тип
13. Патриотический тип
14. Хозяйский тип
15. Люмпенизированный тип
16. Интегральный показатель удовлетворенность трудом (А.В. Батаршева)

Факторный анализ проводился отдельно для показателей каждой группы, что позволило нам выделить мотивационные факторы характерные для конкретной группы.

Факторный анализ мотивационно-потребностной сферы сотрудников со стажем до 3 лет выявил 2 фактора.

Как следует из рис. 6 (графическое представление факторного анализа), в первый фактор с отрицательными весами вошли следующие показатели: уровень удовлетворенности материальными (0,71) и социальными потребностями (0,70) и потребность в самовыражении (0,63). Выделенный фактор был обозначен как фактор «**Потребность в самоактуализации**». Фактор, на наш взгляд, объясняет стремление работников реализовать себя через достижение определенного социального статуса и материального благополучия.

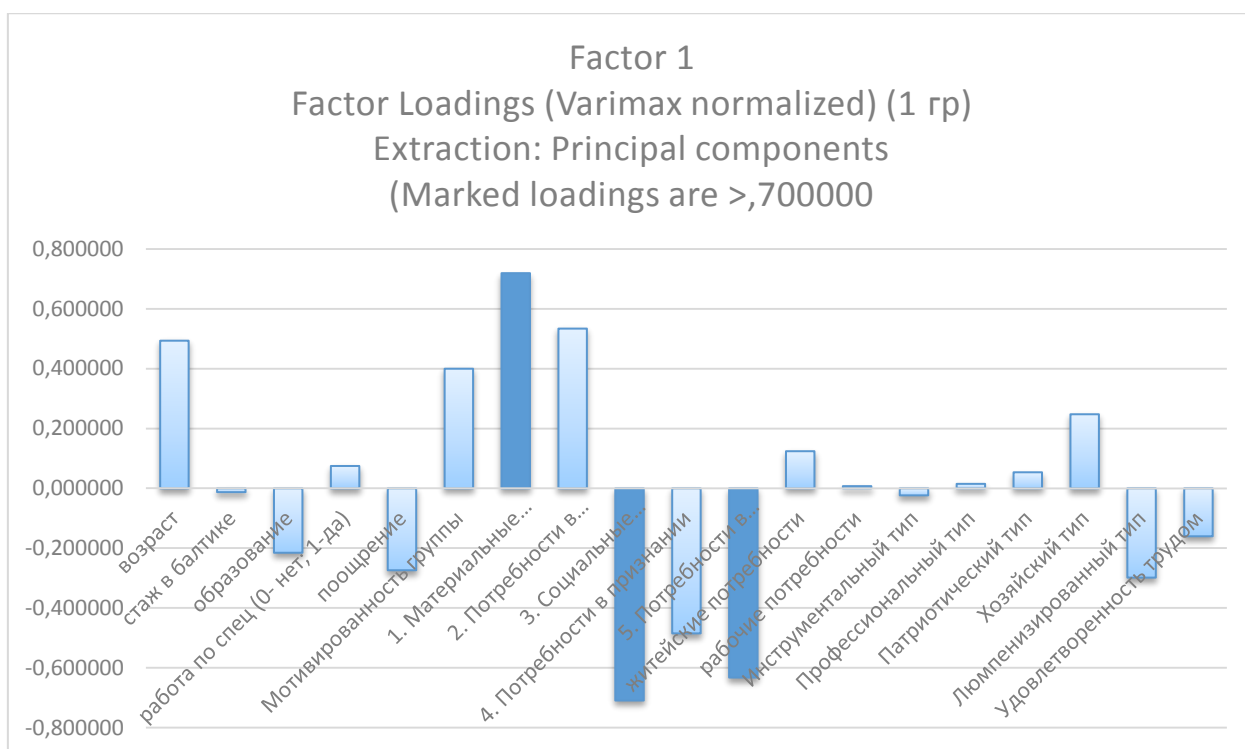


Рисунок 6. Фактор «Потребность в самоактуализации» по группе со стажем до 3 лет

Второй фактор (рис. 7) представлен показателями жизненных устремлений в рабочей (0,78) и житейской сфере (0,78). Фактор демонстрирует тесную взаимосвязь общей и творческой активности, стремления к общению, обеспечению комфорта и социального статуса с направленностью на работу и построение карьеры. Фактор был назван нами

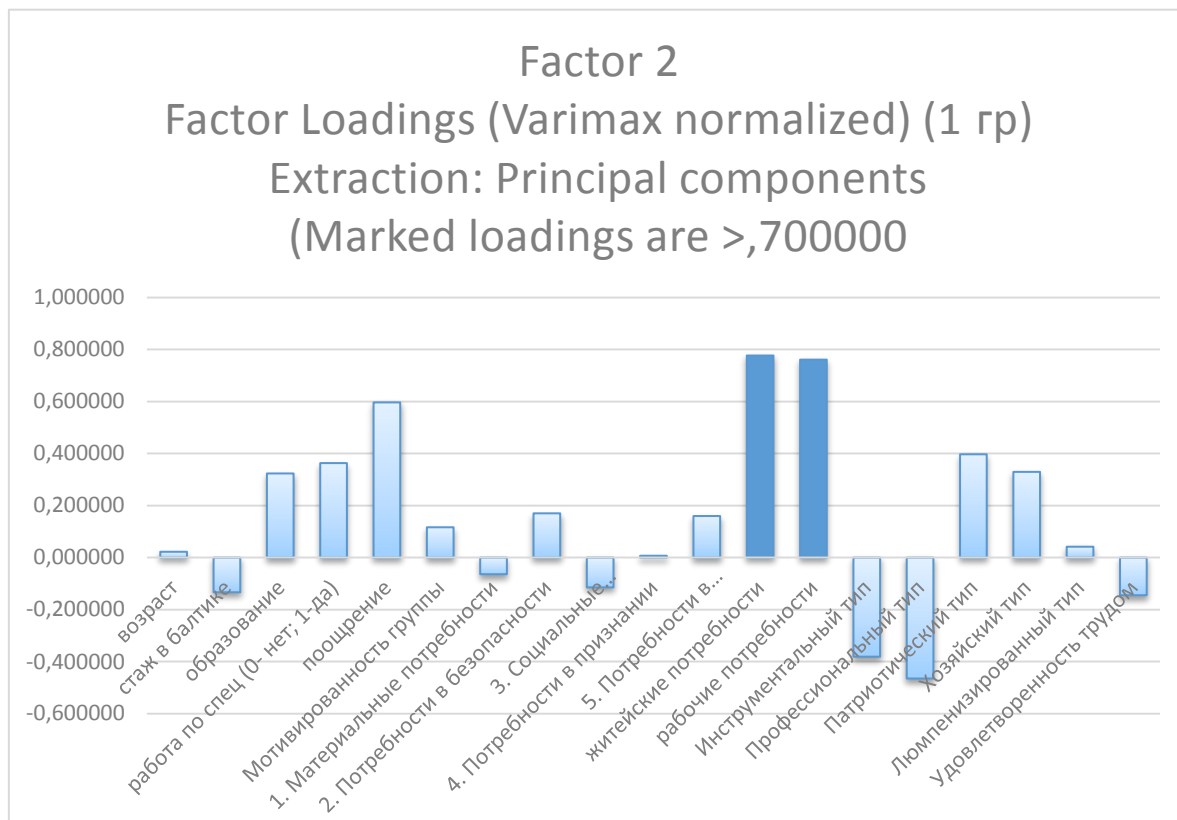


Рисунок 7. Фактор «Интеграция стилей жизни» по группе со стажем до 3 лет

В группе сотрудников со средним стажем работы (от 3 до 5 лет) структурная организация потребностно-мотивационной сферы также представлена двумя факторами. Результаты факторного анализа графически представлены на рисунках 8 и 9.

Первый фактор (рис. 8) представлен показателями жизненных устремлений в рабочей (-0,73) и житейской сфере (-0,74). Фактор, как и в первой группе был назван нами «Интеграция стилей жизни»

Второй фактор «Потребность в самоактуализации» в данной группе объясняется большей люмпенизированнойностью и стремлению реализоваться через социальные связи, знакомства и т.д.

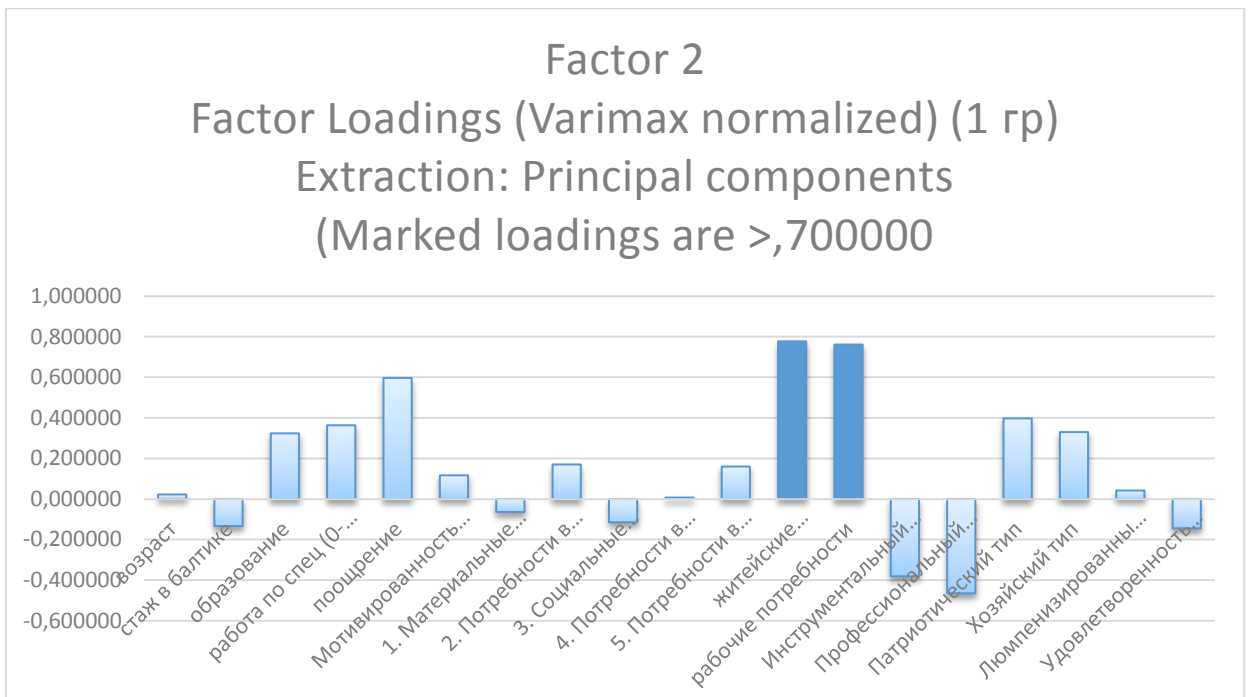


Рисунок 8. Фактор «Интеграция стилей жизни» по группе со стажем от 3 до 5 лет

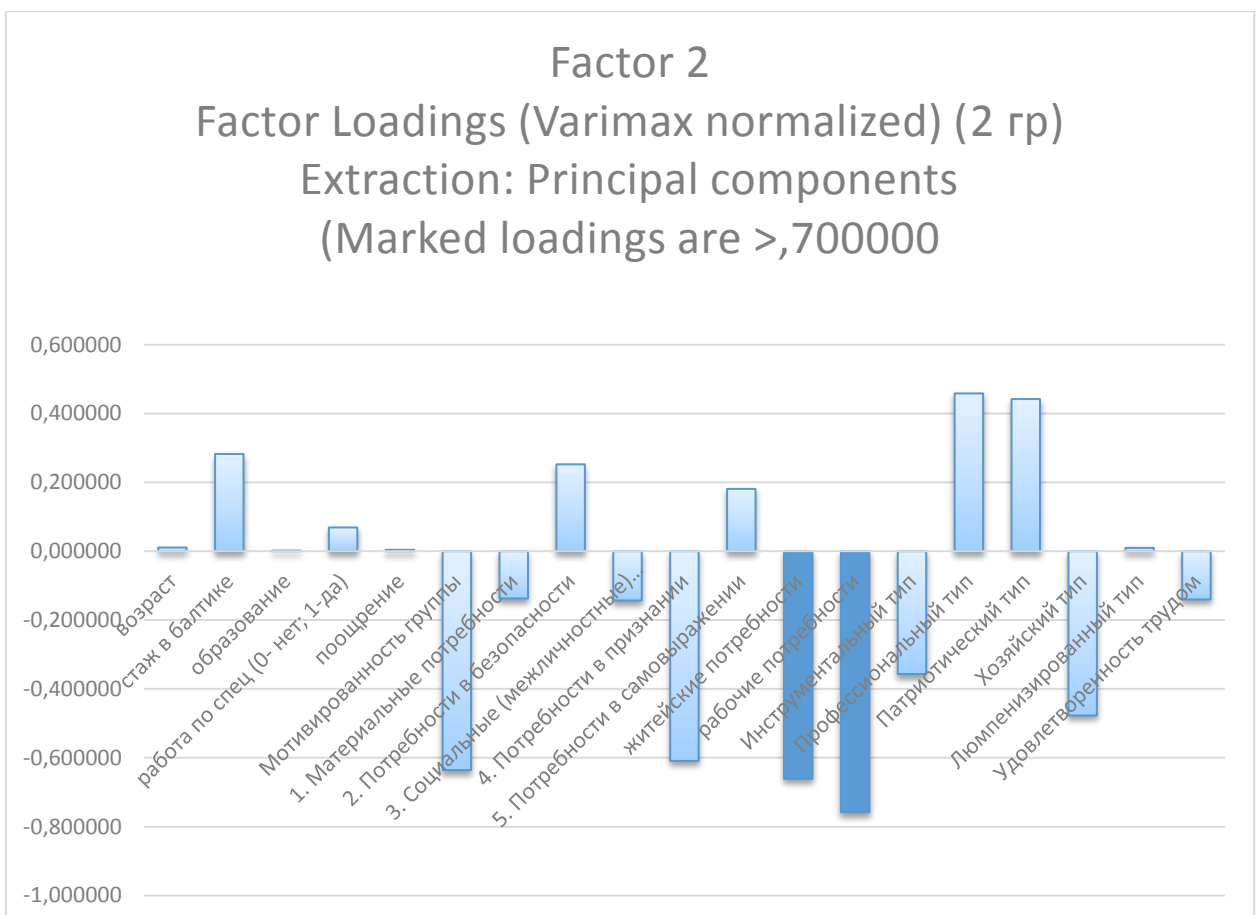


Рисунок 9. Фактор «Интеграция стилей жизни» по группе со стажем от 3 до 5 лет

Анализ факторной структуры по третьей группе испытуемых показал два фактора: Первый **фактор возраста (0,71)** и **стажа (0,70)** (рисунок

10). Второй фактор - «Потребность в социальном признании профессионализма» (рисунок 11), определяется социальными потребностями и порфессиональным типом трудовой мотивации.

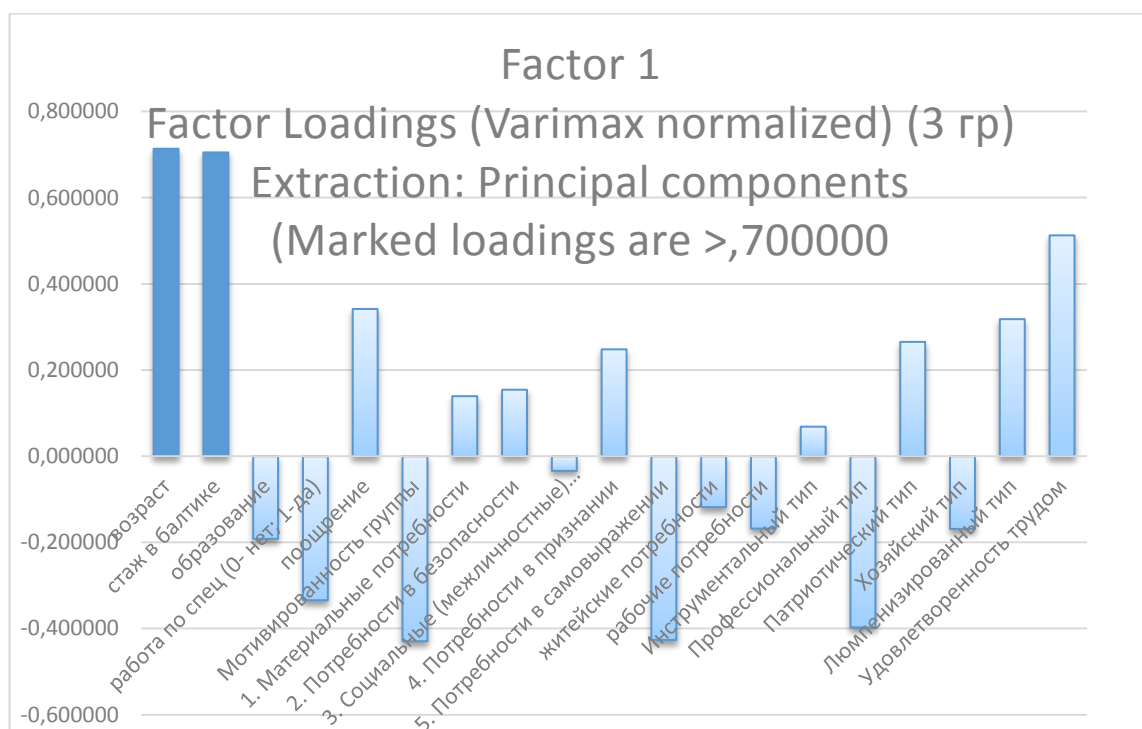


Рисунок 10. Фактор «Возраст и стаж» по группе со стажем более 5 лет

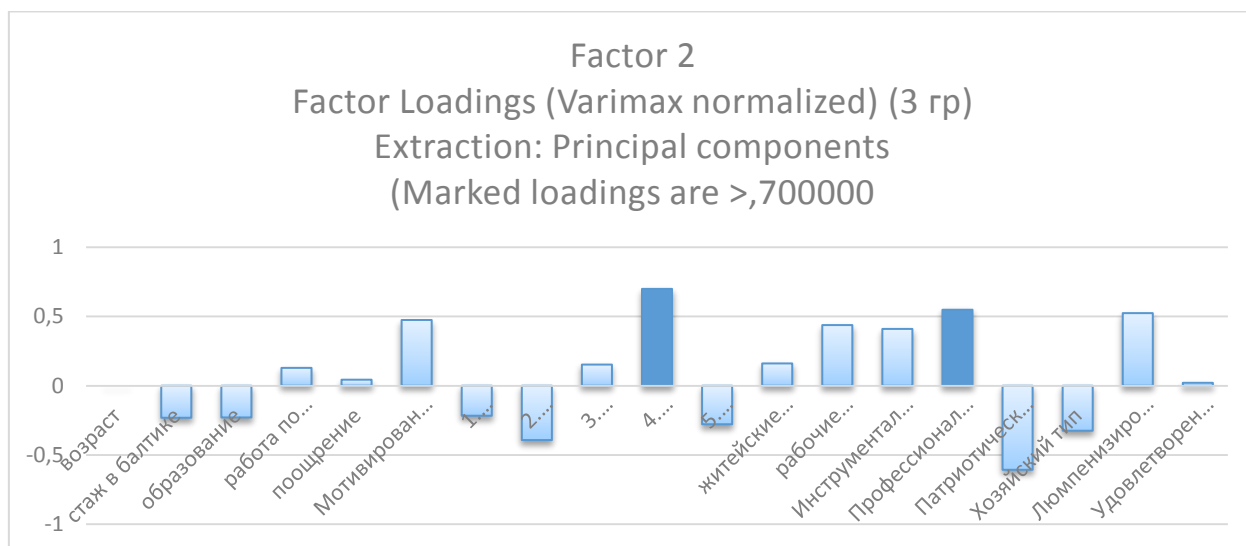


Рисунок 10. Фактор «Потребность в социальном признании профессионализма» по группе со стажем более 5 лет

3.5 Практические рекомендации

Проведя практическое исследование актуальных потребностей мотивов сотрудников пивоваренной компании «Балтика», мы предлагаем следующие рекомендации по повышению мотивации трудовой деятельности.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

При разработке системы стимулирования с учетом выявленных мотивационных профилей возможны две постановки задачи:

- первая – исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, построить такую систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива;
- вторая – построить такую систему стимулирования, которая бы, решая задачи организации, приводила к увольнению сотрудников, чьи интересы и характер нас не устраивают.

Таким образом, можно добиться, что в фирме останутся только те, кто, например, любит большие деньги, или, наоборот, равнодушен к материальным стимулам.

Затем, оценивается мотивационный потенциал организации: какие потребности, возможно, реализовать в компании, какие приемы стимулирования используются, насколько они сочетаются с тем, что оптимально подходит в данной ситуации на данном этапе и построение ценностного блока системы мотивации в компании (рис. 11).

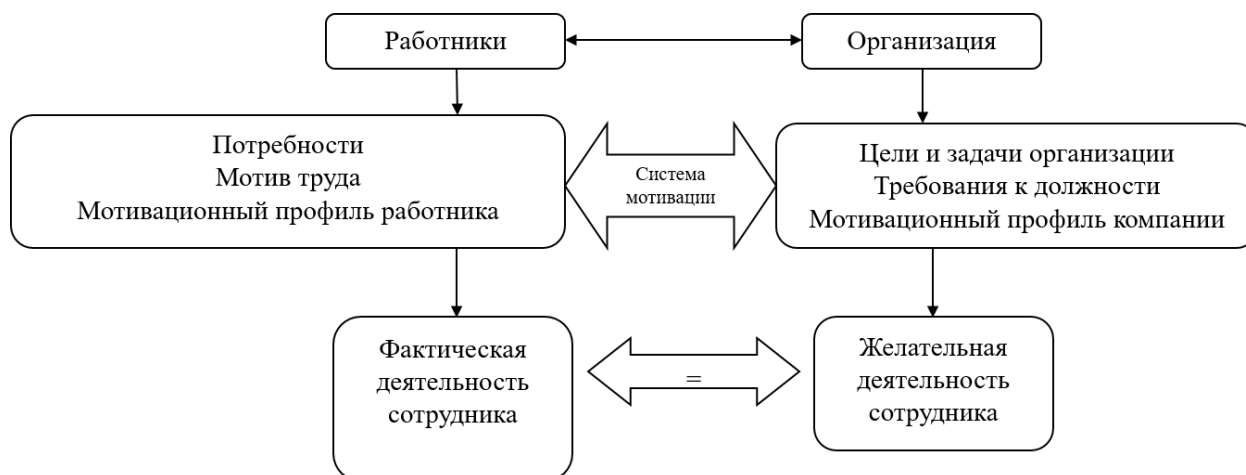


Рисунок 11. Мотивационно-ценностная структура организации

Следующим этапом, идет составление мотивационного профиля сотрудников, отдела и затем сопоставление мотивационного потенциала компании и мотивационного профиля сотрудников, выявление демотивирующих факторов.

В результате, проведенного исследования мы получаем:

- реализацию мотивационных ожиданий сотрудников:
- как результат, мотивированного сотрудника, которому выгодно работать продуктивно, а значит, эффективно.

Как мы уже отмечали, что и для всех сотрудников независимости от стажа труд является инструментом для удовлетворения других потребностей и важна способность, обеспечить свою жизнь самостоятельно, то для них важно материальное стимулирование профессиональной деятельности, в этом случае сотрудниками можно, предложить социальный пакет, который может базироваться на разных принципах:

- на основе заслуг – чем выше должность и продолжительнее стаж работы, тем больше выбор льгот;
- на основе принципа «меню» — сотрудник самостоятельно выбирает льготы в пределах установленной суммы, которые наиболее важны для него в текущем году.

Это позволит обеспечить эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива.

Далее, нами было установлено, что сотрудники большим стажем, получают удовольствие о работы, в том случае, если в их труде будет присутствовать идея, которая будет ими двигать, и они будут получать всеобщее признание незаменимости в организации. Можно предложить, такие формы нематериального стимулирования, как:

- официальное признание заслуг, награждение почетными грамотами, значками; объявление благодарности, присвоение званий за активность, новаторство, преданность.

Общественное признание участия в успехе и признание незаменимости в фирме, способствует тому, что сотрудники данной категории, будут добровольно принимать на себя ответственность, если его особо никто не будет контролировать, и им можно предоставить возможности для творчества, к примеру, перевод на более интересный участок работы или выделение ресурсов под творческую задачу.

Сотрудников со стажем до 5 лет, интересуется цена труда, а не его содержание, они будут выполнять даже ту работу, которая не будет приносить морального удовлетворения от профессиональной деятельности, их выявленное у них соотношение житейской и рабочей направленности говорит о стремлении к интеграции стилей жизни, поиска равновесия между личными потребностями человека, его семьи и работы.

Следовательно, данной категории сотрудников можно предложить улучшение условий труда и режима работы, внедрение новых технологий, предоставление свободного графика работы и т.д.

Сотрудников со стажем до 3 лет, интересуется содержание работы, возможность самовыражения и профессиональное признание, высокая ответственность и максимум усилий в работе, можно предложить освобождение от рутинных обязанностей, выделение ресурсов под творческую задачу (людских, материальных, денежных).

Вторая задача – это построить такую систему стимулирования, которая, решая задачи организации, приводила к увольнению сотрудников, чьи интересы и характер не устраивают.

Это относится к сотрудникам, которые соглашаются на любую работу, при условии, чтобы другие не получали больше, не стремятся к повышению квалификации, у них выражена низкая ответственность, стремление переложить ее на других. Здесь мы можем применить моральные методы стимулирования труда, к примеру, информирование — это метод морального стимулирования, основанный на систематическом обеспечении персонала организации информацией о поступках, действиях, достижениях какого-либо члена организации, достойных уважения и признательности со стороны других работников.

Его главная цель – подбор, обобщение, оформление и распространение визуальными и вербальными средствами разнообразных сведений (например, о заслугах и достижениях конкретного работника, целях работы коллектива, благотворительных проектах и результатах спонсорской деятельности организации) для формирования команды единомышленников и поощрения коллектива к проявлению активности в дальнейшей работе.

Выводы

Проведенное исследование позволило сделать, основные выводы:

- Сотрудники, независимо от стажа работы в достаточной мере удовлетворены трудом;
- У сотрудников, трех групп, независимо от стажа работы в компании, наиболее представлен профессиональный тип, примерно в одинаковой степени выражены инструментальный и патристический типы, затем хозяйский и менее всего люмпенизированный тип.
- Удовлетворение материальных потребностей, наиболее актуально для сотрудников со стажем до 3 лет.
- Социальные (межличностные потребности) более актуальны для сотрудников со стажем до 5 лет.
- Потребность в признании, наиболее важная для сотрудников со стажем более 5 лет, а также и для вновь прибывших сотрудников.
- Основными факторами, определяющими потребностно-мотивационную сферу сотрудников со стажем работы в компании до 3-х лет и от 3 до 5 лет, являются **«Интеграция стилей жизни»** и **«Потребность в самоактуализации»**. Однако новые сотрудники стремятся самореализовываться через профессиональную деятельность и материальный статус, в то время как работки со средним стажем нацелены на социальные интересы вне работы.
- У сотрудников с большим стажем работы определяющими факторами стали **«Возраст и стаж»** и **«Потребность в социальном признании профессионализма»**.
- Исходя из выявленных факторов новых сотрудников можно мотивировать, представляя им перспективы карьерного и

профессионального роста, а также включая их в социальную жизнь коллектива.

- Сотрудникам со средним стажем для повышения удовлетворенности трудом следует предоставлять большую свободу действий в выполнении профессиональных обязанностей, гибкий график работы.
- При мотивировании сотрудников с большим стажем следует отмечать их профессионализм и приверженность компании, нематериальными поощрениями.

Заключение

Целью нашей работы был анализ особенностей мотивации сотрудников пивоваренной компании «Балтика».

Данная цель была конкретизирована в следующих задачах, которые были последовательно решены в процессе написания работы. Вначале нами рассмотрены теоретические аспекты по проблеме изучения мотивации сотрудников среднего звена и выявлены особенности профессиональной деятельности и мотивацию сотрудников торговой фирмы.

Теоретический анализ позволил установить, что в настоящее время существует большое количество подходов к проблеме мотивации, концепции мотивации в психологии достаточно разработаны. Традиционно в литературе выделяют два основных развиваемых подхода к исследованию мотивации: содержательный и процессуальный. Но при этом ни одна из теорий мотивации по отдельности не может выступить в качестве эталона системы мотивации персонала, в связи с этим, концептуальной основой нашего исследования стал интегративный подход к этой проблеме. При этом мотивация понимается через такие понятия как мотив, потребность. Мы в своей работе, опираясь на эти понятия, исследовали мотивационную сферу линейных менеджеров с целью выявления совокупности доминирующих мотивов, оказывающих непосредственное влияние на эффективность трудовой деятельности данной категории специалистов.

В практической части исследования изучены особенности мотивации сотрудников и представлены результаты изучения мотивационного профиля и выявлению основных потребностей.

Для выявления совокупности доминирующих мотивов сотрудников среднего звена торговой фирмы, нами были отобраны следующие методики:

- Тест «Формирование положительной групповой мотивации» В.А. Розановой
- Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей (Метод парных сравнений В.В. Скворцова)

- Методика «Диагностика мотивационной структуры личности» (В. Э. Мильман)
- Тест оценки мотивации Герчикова
- «Интегральная удовлетворенность трудом» (А. В. Батаршева)

Далее результаты, полученные в ходе исследования, были обработаны с помощью статистических методов обработки данных.

На основе полученных результатов, разработаны с учетом выявленных мотивационных типов сотрудников «Балтика» практические рекомендации, мотивация должна быть направлена на повышение удовлетворенности, группы работников с «достижительным» типом мотивации, к которой относится высокопрофессиональное ядро работников.

Список использованных источников

1. Адамчук В. В. Организация и нормирование труда. М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. 301 с.
2. Алексеева И., Батаршев А.В., Майорова Е. Диагностика профессионально важных качеств. Издательство: Питер ISBN: 5-91180-107-8 Год: 2007 -187 с.
3. Аристова, И.Л. Общая психология: мотивация, эмоции, воля [Текст]: учеб. -метод. пособие / И.Л. Аристова. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2003. – 105 с.
4. Багирова И. Х. Социальная политика компании как инструмент мотивации персонала [Текст] / И. Х. Багирова // Проблемы современной экономики: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2011. — С. 110-115.
5. Боковня А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании). - Инфра-М, 2011, 144 с.
6. Божович, Л.И. Изучение мотивации поведения детей и подростков [Текст] / Л.И. Божович. - М.: Просвещение, 1998. - 359 с.
7. Вилюнас В. К. В 46 Психологические механизмы мотивации человека. —М.: Изд-во МГУ, 1990. —288 с.
8. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. – Х.: «Гуманитарный Центр», 2012. – 212 с.
9. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда – инструменты, методики, практика.
10. Виханский О., Еаумов А. Менеджмент: Учебник. – М.:Экономист, 2005
11. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
12. Добролюбов, Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е. А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2002.– № 3. – С. 41–44
13. Додонов Б. И. Структура и динамика мотивов деятельности // Вопросы психологии. 1984. №4. 126-130.
14. Доминьяк В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. Методика 'Возможность реализации мотивов' - СПб, 2006.

15. Ершов, П. М. Потребности человека / П. М. Ершов; Науч. редактор Г. В. Таратынова. - М.: Мысль, 1990. – 364с.
16. Занюк С. Психология мотивации. Терия и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. Киев. Эльга-Н, ника-центр, 2001. - 349 с.
17. Зарайский Д.А. Управление чужим поведением. Дубна, 1997. – 252 с
18. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методический комплекс. М.: Изд. цент ЕАОИ с. ISBN И.Т. Захарова, 2008.
19. Здравомыслов А. Г, Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986. 223 с.
20. Ильин Е. П. И 46 Мотивация и мотивы. — СПб: Питер, 2008 — 512 с: ил. — (Серия «Мастера психологии»)]
21. Интегральная удовлетворенность трудом / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.470-473.
22. Каверин СБ. Мотивация труда. М.: ИПРАН, 1998. 224 с.
23. Кондратьев О. В., Снежинская М. В., Мелихов Ю. Е. Мотивация персонала. Нет мотива — нет работы. — М.: Издательство «Альфа-Пресс». 2005. — 216 с.
24. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: Высшая школа, 2006.
25. Ламберт Дэкерс Мотивация. Теория и практика. -ГроссМедиа, 2007 г., 640с.
26. Лобанова Т.Н. Организация и персонал. М.:Городец, 2008. – 400 с.
27. Львов А. К. Организация умственного труда. М.: Гос.из-во,1930. 242 с.
28. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Бизнес-школа 'Интел-Синтез', 2001. – 376с.
29. Манукян С. П. Потребности личности и их место в педагогической концепции мотивов учения гУ Вопросы психологии. - 1984.
30. Маслов Е.В. Логвинов С.А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование: Учебное пособие / С.А. Логвинов, Е.Г. Павлова. - М.: Финансовый университет, 2011. - 178 с.
31. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / Пер. с англ. А. М. Татлыбаевой. СПб: Евразия, 1999. 478 с.
32. Менеджмент / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 707 с.
33. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е изд.: Пер. с англ.-М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007 702 с.

34. Методика диагностики степени удовлетворенности основных потребностей (Метод парных сравнений В.В. Скворцова) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.anna-usikova.ru/my_tests/go/?page=osnovnie_potrebnosti.
35. Мотивация сотрудников в их профессии. Переживание успеха как стимул в работе // ЦБНТИ Минбыта РСФСР / Пер. ст. из журн.: Reiniger Waeschen. 1990, № 3, р. 28-29.
36. Мухамбетов Т. И. Совершенствование качества трудовой жизни на предприятиях. Алма-ата, 1991. С. 12.
37. Носкова О. Г. Психология труда: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Е. А. Климова. — М.: Издательский центр «Академия», 2004. — 384 с.
38. Платонов К.К. Занимательная психология / К.К. Платонов. - М.: Издательство «Молодая гвардия», 1986.
39. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей деятельности: Как достичь результатов, сохраняя целостность. М., 2004. С. 247.
40. Розанова В. А. Психология управления: Учебное пособие. изд., 5-е, перераб. и доп. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007 — 384 с.
41. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2015. - 705, [7] с. - (Мастера психологии)
42. Саакян А.К. Ценность труда и мотивация труда в переходной экономике: препринт. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – С. 5–18.
43. Свенцицкий А.Л. Мотивы трудовой деятельности личности. Л., 1974.
44. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. – М.: Речь, 2005. – 240 с.
45. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 108
46. Уткин Э.А. «Основы мотивационного менеджмента» ¾ Москва, Издательство «экмос», 2000. - 352 с.
47. Управление персоналом организации/ Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 489.
48. Федосова Р. Н. Личностный потенциал персонала в условиях инновационной
49. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность, Т. 1, 2 / Пер. с нем, М.: Педагогика, 1986. 392 с.
50. Херцберг, Фредерик. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. [Д. А. Куликов]. — Москва: Вершина, 2007. - 240 с.

51. Чистяков М.В. Управление эффективностью трудовых процессов. - Тверь: Изд-во Тверского госуниверситета, 2003.
52. Шапиро С.А. Мотивация. М.: ГроссМедиа, 2008. — 224 с.
53. Шаров Ю.В. Осознание учащимися значимости знаний — условие формирования их познавательных потребностей // Формирование духовных потребностей школьников: сборник статей / под редакцией Ю.В. Шарова. — Новосибирск: НГПИ, 1976. С. 19—29.
54. Шекшня С, В, Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала 'Управление персоналом") - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 368 с
55. Якобсон, П.М. Психология чувств и мотивации / П.М. Якобсон. – Воронеж: МОДЭК; Москва: Институт практической психологии, 1998. – 304 с.
56. Billings Ch.E. Aviation Automation: The Search for a Human-Centered Approach. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1997
57. Jayawarna D., Rouse J., Kitching J. “Entrepreneur motivations and life offers” International Small Business Journal published online 29 June 2011
58. Heckhausen H. The anatomy of achievement motivation. New York: Academic Press, 1967
59. Herzberg F., Mausner B. and Snyderman B. The Motivation to Work. New York, John Wiley, 1959 – 157 p.
60. Maslow A. Motivation and Personality (3rd Edition), 1997.- 489 с.
61. McClelland D. C, Atkinson J. W., Clark R. A., Lowell E. L. The Achievement Motive. N.Y., 1953.
62. McClelland R C. Assessing Human Motivation. N. Y, 1971.
63. Motivation and Work Behavior. Ed. by Steers R. M., Porter L. W. 3-rded. — McGraw - Hill, 1975.
64. Motivation der Mitarbeiter UN Beruf Erfolgserle Bnisse Wirken als Anspom / Reiniger Waescher 28-29, № 3, 1990.
65. Murray, Henry Alexander. «Explorations in personality. »
66. Oldham G. R., Cummings A, Employee creativity: personal and contextual factors at work / / Akademy of Management Journal, 1996, vol. 39, № 3, p.607-634.
67. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood.: IRWIN, 1968.
68. Vroom V. Work motivation. Jossey ~ Bass Inc. 1995, 350 p.

Приложения

Приложение 1

Авторская анкета

Фамилия: _____

Имя: _____

Отчество: _____

Возраст: _____

Пол: М Ж

Образование: Средне

гуманитарное

Незаконченное высшее

техническое

Высшее

Работаете ли Вы по специальности? Да Нет

Семейное положение: Женат/замужем

Не женат/не замужем

Разведен/разведена

Проживаем отдельно

Есть ли у Вас дети? Нет Да

Если да, то какой их возраст? _____

Должность: _____

Отдел продаж в канале ОТ ТТ МТ

Трудовой стаж в компании «Балтика»: _____

Предыдущее место работы: _____

Общий стаж: _____

Хотите ли Вы оставаться в компании: 1 год

5 лет

10 лет

Тест «Формирование положительной групповой мотивации» В.А. Розановой

Инструкция к тесту: Вашему вниманию предлагается опросник для самооценки, а также выбор некоторых эффективных методов мотивации трудовой активности. Он содержит 14 утверждений. Каждое утверждение может быть оценено по шкале удовлетворенности. Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую графу.

Утверждение	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне неудовлетворен
Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете					
Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.)					
Ваша удовлетворенность работой					
Ваша удовлетворенность слаженностью коллектива					
Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника					
Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника					
Ваша удовлетворенность зарплатой (с точки зрения ее					

соответствия вашим трудозатратам)					
Ваша удовлетворенность зарплатой по сравнению с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях					
Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением					
Ваша удовлетворенность возможностями продвижения					
Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности					
Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту					
Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня					
В какой степени удовлетворенность работой повлияла бы на ваши поиски другой работы					

Методика «Диагностика мотивационной структуры личности»
(В.Э.Мильман)

Инструкция к тесту: Перед вами 14 утверждений, касающихся ваших жизненных стремлений и некоторых сторон вашего образа жизни. Просим Вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (a, b, c, d, e, f, g, h), проставив рядом с каждым утверждением одну из следующих оценок:

- «5» – да, согласен,
- «4» – пожалуй согласен,
- «3» – когда как, согласен в некоторой степени,
- «2» – нет, не согласен,
- «1» – не знаю.

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

Тестовый материал:

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:
 - a. «Время – деньги». Нужно стремиться их больше зарабатывать.
 - b. «Главное – здоровье». Нужно беречь себя и свои нервы.
 - c. Свободное время нужно проводить с друзьями.
 - d. Свободное время надо отдавать семье.
 - e. Нужно делать добро, даже если это дорого обходится.
 - f. Нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем.
 - g. Нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг.
 - h. Нужно стремиться открыть что-то новое, создать, изобрести.
2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:
 - a. Работа – это вынужденная жизненная необходимость.
 - b. Главное – не допускать конфликтов.
 - c. Нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями.
 - d. Нужно активно стремиться к служебному продвижению.
 - e. Главное – завоевать авторитет и признание.

- f. Нужно постоянно совершенствоваться в своем деле.
 - g. В своей работе всегда надо найти интересное, что может увлечь.
 - h. Нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.
3. Среди моих дел в свободное время большое место занимают следующие дела:
- a. Текущие, домашние.
 - b. Отдых, развлечения.
 - c. Встречи с друзьями.
 - d. Общественные дела.
 - e. Занятия с детьми.
 - f. Учеба, чтение необходимой для работы литературы.
 - g. Хобби.
 - h. Подрабатывание денег.
4. Среди моих рабочих дел много места занимают:
- a. Деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т. д.).
 - b. Личное общение (на темы, не связанные с работой).
 - c. Общественная работа.
 - d. Учеба, получение новой информации, повышение квалификации.
 - e. Работа творческого характера.
 - f. Работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная).
 - g. Работа, связанная с ответственностью перед другими.
 - h. Свободное время, перекуры, отдых.
5. Если бы мне добавили выходной день, я бы скорее всего потратил его на то, чтобы:
- a. Заниматься текущими домашними делами.
 - b. Отдыхать.
 - c. Развлекаться.
 - d. Заниматься общественной работой.
 - e. Заниматься учебой, получением новых знаний.
 - f. Заниматься творческой работой.
 - g. Делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими.
 - h. Делать дело, дающее возможность заработать.
6. Если бы у меня была возможность по-своему планировать рабочий день, я бы стал скорее всего заниматься:
- a. Тем, что составляет мои основные обязанности.
 - b. Общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения).
 - c. Личным общением (разговорами, не связанными с работой).
 - d. Общественной работой.
 - e. Учебой, получением новых знаний, повышением квалификации.
 - f. Творческой работой.
 - g. Работой, в которой чувствуешь пользу и ответственность.

- h. Работой, за которую можно больше получить.
7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:
- a. Где что можно купить, как хорошо провести время.
 - b. Про общих знакомых.
 - c. О том, что вижу и слышу вокруг.
 - d. Как добиться успеха в жизни.
 - e. О работе.
 - f. О своих увлечениях
 - g. О своих успехах и планах.
 - h. О жизни, книгах, кинофильмах, политике.
8. Моя работа дает мне прежде всего:
- a. Достаточные материальные средства для жизни.
 - b. Общение с людьми, дружеские отношения.
 - c. Авторитет и уважение окружающих.
 - d. Интересные встречи и беседы.
 - e. Удовлетворение от работы.
 - f. Чувство своей полезности.
 - g. Возможность повышать свой профессиональный уровень.
 - h. Возможность служебного продвижения.
9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:
- a. Уютно, хорошие развлечения.
 - b. Можно обсудить волнующие тебя рабочие темы.
 - c. Тебя уважают, считают авторитетом.
 - d. Можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи.
 - e. Можно приобрести новых друзей.
 - f. Бывают известные заслуженные люди.
 - g. Все связаны общим делом.
 - h. Можно проявить и развить свои способности.
10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:
- a. С которыми можно поговорить на разные темы.
 - b. Которым мог бы передавать свой опыт и знания.
 - c. С которыми можно больше заработать.
 - d. Которые имеют авторитет и вес на работе.
 - e. Которые могут научить чему-нибудь полезному.
 - f. Которые заставляют тебя становиться активнее на работе.
 - g. Которые имеют много знаний и интересных идей.
 - h. Которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.
11. К настоящему времени я имею в достаточной степени:
- a. Материальное благополучие.
 - b. Возможность интересно развлекаться.
 - c. Хорошие условия жизни.
 - d. Хорошую семью.

- e. Достаточно возможностей интересно проводить время в обществе.
 - f. Уважение, признание и благодарность других.
 - g. Чувство полезности для других.
 - h. Создание чего-то ценного, полезного.
12. Я думаю, что имею в своей работе в достаточной степени:
- a. Хорошую зарплату, другие материальные блага.
 - b. Хорошие условия для работы.
 - c. Хороший коллектив, дружеские взаимоотношения.
 - d. Определенные творческие достижения.
 - e. Хорошую должность.
 - f. Самостоятельность и независимость.
 - g. Авторитет и уважение коллег.
 - h. Достаточно высокий профессиональный уровень.
13. Больше всего мне нравится, когда:
- a. Не нужно думать о насущных заботах.
 - b. Есть комфортное, приятное окружение.
 - c. Кругом оживление, веселая суета.
 - d. Предстоит провести время в веселом обществе.
 - e. Испытываю чувство соревнования, поиска.
 - f. Испытываю чувство активного напряжения и ответственности.
 - g. Погружен в свою работу.
 - h. Включен в совместную работу с другими.
14. Когда меня постигает неудача, не получается то, что я хочу:
- a. Я расстраиваюсь и долго переживаю.
 - b. Стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное.
 - c. Теряюсь, не знаю, что делать, злюсь на себя.
 - d. Злюсь на то, что мне помешало.
 - e. Стараюсь оставаться спокойным, и обычно мне это удается.
 - f. Пережидаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло.
 - g. Стараюсь понять, в чем я сам был виноват.
 - h. Стараюсь понять причины неудачи и поправить положение.

Тест оценки мотивации Герчикова

Инструкция: Вам предлагается ряд вопросов и несколько вариантов ответов. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответов Вы можете дать. Ваш выбор зафиксируйте, пожалуйста, в регистрационном бланке, выделив его каким-либо цветом/ шрифтом (жирный/подчеркивание) /символом рядом с утверждением. Если Вы не согласны ни с одним из перечисленных вариантов, напишите, пожалуйста, свой вариант ответа в графе «другое».

Текст методики. Регистрационный бланк.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) что я в основном сам(а) решаю, что и как мне делать;
 - б) что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею;
 - в) что я чувствую себя полезным и нужным;
 - г) что мне за нее относительно неплохо платят;
 - д) особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна;
- другое _____

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? (дайте только один ответ):

- а) я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход;
 - б) в своей работе я полный хозяин;
 - в) у меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе;
 - г) я – ценный, незаменимый для организации работник;
 - д) я всегда выполняю то, что от меня требуют;
- другое _____

3. Как Вы предпочитаете работать? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) предпочитаю делать то, что знакомо и привычно;
 - б) нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте;
 - в) чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу;
 - г) предпочитаю работать под полную личную ответственность;
 - д) готов(а) делать все, что нужно для организации;
- другое _____

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в вашей организации. При каких условиях вы бы на это согласились? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) если предлагают намного более высокую зарплату;
- б) если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя;

- в) если новая работа даст мне больше самостоятельности;
- г) если это нужно для организации;
- д) при всех лучших я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык(ла);
- другое _____

5. Попробуйте определить, что для Вас означает ваш заработок (можете дать один или два варианта ответа):

- а) плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы;
- б) это прежде всего плата за мои знания, квалификацию;
- в) оплата моего трудового вклада в общие результаты деятельности организации;
- г) мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был;
- д) какой бы он ни был, я его заработала сам(а);
- другое _____

6. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? (дайте только один ответ)

- а) работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника;
- б) работник продает организации свой труд, и если не получает за него хорошую цену, то вправе найти другого покупателя;
- в) работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться;
- г) работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага;
- другое _____

7. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) чувствуют особую ответственность за свою работу;
- б) из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки;
- в) чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации;
- г) просто хотят «выделиться» или завоевать расположение руководства;
- д) хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться;
- другое _____

8. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться;
- б) предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми;
- в) мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает;

- г) можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам;
 - д) мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих;
- другое _____

9. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем вашей организации. Воспользуетесь ли вы такой возможностью? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) да, так как я смогу участвовать в управлении организацией;
 - б) да, потому что это может увеличить мой доход;
 - в) да, так как настоящий работник должен быть совладельцем;
 - г) вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает;
 - д) нет, не нужны мне лишние заботы;
- другое _____

10. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ, какую из них вы выберете? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) наиболее интересную, творческую;
 - б) наиболее самостоятельную, независимую;
 - в) за которую больше платят;
 - г) чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно надрываться;
 - д) не могу представить, что я уйду из нашей организации;
- другое _____

11. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в вашей организации? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) его зарплату, доходы, материальное положение;
 - б) уровень его профессионализма, квалификации;
 - в) насколько хорошо он «устроился»;
 - г) насколько его уважают в организации;
 - д) насколько он самостоятелен, независим;
- другое _____

12. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? (можете дать сколько угодно ответов):

- а) освоить новую профессию;
 - б) работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать;
 - в) перейти на менее удобный режим работы;
 - г) работать более интенсивно;
 - д) соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда;
 - е) скорее всего, я просто уйду из этой организации;
- другое _____

13. Если Вы не занимаете пост руководителя, то хотели бы вы им стать? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения;
 - б) не против, если это нужно для пользы дела;
 - в) да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения;
 - г) да, если это будет должным образом оплачиваться;
 - д) нет, профессионал может отвечать только за самого себя;
 - е) нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте;
 - ж) да, чем я хуже других?
 - з) нет, это слишком большая нагрузка для меня;
- другое _____

«Интегральная удовлетворенность трудом» (А. В. Батаршева)

Инструкция к тесту: Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. Выделите цветом выбранный вами ответ/шрифтом (жирный/подчеркивание) /знаком рядом с утверждением.

Тестовый материал

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
 - a. да;
 - b. отчасти;
 - c. нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
 - a. да;
 - b. отчасти;
 - c. нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
 - a. да;
 - b. не со всеми;
 - c. нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
 - a. да;
 - b. не всегда;
 - c. нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
 - a. да;
 - b. отчасти;
 - c. нет.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:
 - a. да;
 - b. время от времени;
 - c. нет.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
 - a. да;
 - b. не уверен;
 - c. нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
 - a. да;
 - b. что-то среднее;
 - c. нет.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:
 - a. да;
 - b. среднее;
 - c. нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:
- a. да;
 - b. редко;
 - c. нет.
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:
- a. да;
 - b. среднее;
 - c. нет.
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:
- a. да;
 - b. время от времени;
 - c. нет.
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:
- a. да;
 - b. не совсем;
 - c. нет.
14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:
- a. да;
 - b. иногда;
 - c. нет.
15. Меня редко поощряют за работу:
- a. да;
 - b. иногда;
 - c. нет.
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:
- a. да;
 - b. может быть;
 - c. нет.
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:
- a. да;
 - b. иногда;
 - c. нет.
18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:
- a. да;
 - b. не совсем;
 - c. нет.

Таблица 5. Результаты сравнения актуальность потребностей и мотивов у
«новичков» и сотрудников со средним стажем работы.

Mann-Whitney U Test (Книга2) By variable группа 1= до 3 лет, группа 2= от 3 до 5 лет Marked tests are significant at p <,05000	Rank Sum 1	Rank Sum 2	U	Z	p-level
возраст	2087,000	916,000	538,0000	1,46250	0,143604
образование	1865,500	1137,500	590,5000	-0,90206	0,367028
работа по специальности	1956,000	1047,000	669,0000	0,06405	0,948929
поощрение	2017,500	985,500	607,5000	0,72058	0,471171
Мотивированность группы	1887,500	1115,500	612,5000	-0,66720	0,504644
Материальные потребности	1772,500	1230,500	497,5000	-1,89485	0,058113
Потребности в безопасности	1893,500	1109,500	618,5000	-0,60315	0,546410
Социальные (межличностные) потребности	1855,000	1148,000	580,0000	-1,01414	0,310514
Потребности в признании	2159,500	843,500	465,5000	2,23646	0,025323
Потребности в самовыражении	2018,000	985,000	607,0000	0,72591	0,467892
житейские потребности	1973,000	1030,000	652,0000	0,24553	0,806046
рабочие потребности	1943,500	1059,500	668,5000	-0,06939	0,944680
Инструментальный тип	1867,000	1136,000	592,0000	-0,88604	0,375595
Профессиональный тип	1996,500	1006,500	628,5000	0,49640	0,619614
Патриотический тип	2089,000	914,000	536,0000	1,48385	0,137849
Хозяйский тип	2111,500	891,500	513,5000	1,72405	0,084700
Люмпенизированный тип	1741,000	1262,000	466,0000	-2,23112	0,025674
Удовлетворенность трудом	2096,000	907,000	529,0000	1,55858	0,119097

Таблица 6. Результаты сравнения актуальной потребности и мотивов у
сотрудников со средним стажем работы и «ветеранов».

Mann-Whitney U Test (Книга2)	Rank Sum 1	Rank Sum 3	U	Z	p-level
By variable группа 1 =до 3 лет, группа 3= более 5 лет Marked tests are significant at p <,05000					
возраст	29,18519	32,95000	-3,56581	65	0,000687
образование	2303,000	1792,000	972,0000	0,22736	0,820144
работа по специальности	2320,000	1775,000	955,0000	0,36540	0,714814
поощрение	2314,000	1781,000	961,0000	0,31668	0,751487
Мотивированность группы	2247,500	1847,500	972,5000	-0,22330	0,823303
Материальные потребности	1886,500	2208,500	611,5000	-3,15461	0,001607
Потребности в безопасности	2151,000	1944,000	876,0000	-1,00688	0,313994
Социальные (межличностные) потребности	2427,000	1668,000	848,0000	1,23424	0,217116
Потребности в признании	2261,000	1834,000	986,0000	-0,11368	0,909492
Потребности в самовыражении	2493,500	1601,500	781,5000	1,77422	0,076028
житейские потребности	2366,500	1728,500	908,5000	0,74298	0,457495
рабочие потребности	2426,000	1669,000	849,0000	1,22612	0,220156
Инструментальный тип	2259,500	1835,500	984,5000	-0,12586	0,899843
Профессиональный тип	2344,000	1751,000	931,0000	0,56028	0,575290
Патриотический тип	2329,000	1766,000	946,0000	0,43848	0,661039
Хозяйский тип	2335,000	1760,000	940,0000	0,48720	0,626118
Люмпенизированный тип	2048,000	2047,000	773,0000	-1,84324	0,065296
Удовлетворенность трудом	2345,000	1750,000	930,0000	0,56840	0,569765

Факторный анализ 1 группы работников, со стажем менее 3 лет

Factor Loadings (Varimax normalized) (1 gp)		
Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)		
	Factor	Factor
Возраст	0,493457	0,022378
Стаж в компании	-0,012821	-0,133264
Образование	-0,215316	0,323504
Работа по специальности	0,074670	0,363383
Поощрение	-0,273840	0,596693
Розанов	0,399722	0,116547
Материальные потребности	0,719161	-0,063856
Потребности в безопасности	0,533830	0,170191
Социальные потребности	-0,709235	-0,114508
Потребности в признании	-0,484891	0,007070
Потребность самовыражения	-0,632437	0,159878
Житейская направленность	0,124020	0,777023
Рабочая направленность	0,007310	0,761154
Инструментальный тип	-0,023505	-0,380928
Профессиональный тип	0,014926	-0,464868
Патриотический тип	0,053594	0,397211
Хозяйский тип	0,247537	0,329643
Люмпенизированный тип	-0,298433	0,041823
Батаршин	-0,160288	-0,144662
Expl.Var	2,665755	2,529799
Prp.Totl	0,140303	0,133147

Факторный анализ 2 группы работников, со стажем от 3 до 5 лет

Factor Loadings (Varimax normalized) (2 гр)		
Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)		
	Factor	Factor
Возраст	0,010580	0,308956
Стаж в компании	0,282454	-0,493575
Образование	0,001773	0,374771
Работа по специальности	0,068974	-0,172405
Поощрение	0,003989	0,473768
Розанов	-0,635679	-0,026841
Материальные потребности	-0,137226	0,563770
Потребности в безопасности	0,252321	0,429278
Социальные потребности	-0,143023	-0,732848
Потребности в признании	-0,609113	0,045474
Потребность самовыражения	0,180912	-0,744565
Житейская направленность	-0,661105	0,038107
Рабочая направленность	-0,757991	-0,101434
Инструментальный тип	-0,356626	0,039819
Профессиональный тип	0,458206	-0,282812
Патриотический тип	0,441854	0,224470
Хозяйский тип	-0,477222	0,176971
Люмпенизированный тип	0,009698	-0,320477
Батаршин	-0,140079	0,022169
Expl. Var	2,786894	2,608262
Prp. Totl	0,146679	0,137277

Факторный анализ 3 группы работников, со стажем более 5 лет

Factor Loadings (Varimax normalized) (3 гр)		
Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)		
	Factor	Factor
Возраст	0,713521	-0,231077
Стаж в компании	0,704947	-0,228953
Образование	-0,191879	0,128742
Работа по специальности	-0,334270	0,043438
Поощрение	0,341666	0,474303
Розанов	-0,429409	-0,216515
Материальные потребности	0,139201	-0,392170
Потребности в безопасности	0,154245	0,152510
Социальные потребности	-0,034179	0,698816
Потребности в признании	0,247994	-0,277933
Потребность самовыражения	-0,426401	0,160733
Житейская направленность	-0,118256	0,437609
Рабочая направленность	-0,167910	0,409815
Инструментальный тип	0,068432	0,548212
Профессиональный тип	-0,397384	-0,606560
Патриотический тип	0,265235	-0,324653
Хозяйский тип	-0,168842	0,523887
Люмпенизированный тип	0,318104	0,020916
Батаршин	0,512461	-0,000599
Expl.Var	2,410838	2,572798
Prp.Totl	0,126886	0,135410