Е.А.Родионова. Психология стимулирования персонала. – Х.: «Гуманитарный Ценр», 2013. – 228с. (с.145-165; с.189-194)

**Технология разработки системы**

**мотивации и стимулирования**

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

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

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

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

3) выявление демотивирующих факторов.

Многие компании разрабатывают серьезные комплекс­ные программы стимулирования персонала, однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников и особен­ности разработки системы мотивации и стимулирования:

1. Мотивировать человека, который ценит покой и ста­бильность, возможностью решать сложные задачи на свои страх и риск так лее нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет.

2. Ясно, что любые системы, в том числе и система сти­мулирования, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных ра­бочих местах. Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников.

3. Система стимулирования должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линей­ными менеджерами. От подхода линейного менедже­ра во многом зависит, станет ли предлагаемая систе­ма мотивирующим или демотивирующим фактором.

4. Принципиальный подход: мы мотивируем людей не так, как мы считаем нужным, а так, как люди сами этого хотят.

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

**Технология аудита системы стимулирования персонала**

**в организации**

Аудит системы стимулирования на предприятии - это универсальная система оценки мотивирующих и стимулирующих факторов, имеющихся на предприятии на данный момент, а также поиск и активизация мотивационных ресурсов предприятия.

Аудит системы мотивации и стимулирования включает в себя 3 технологических этапа: *аналитический, диагностический, контрольный.*

На *аналитическом* этапе анализируются структурный составляющие системы мотивации на предприятии, т. п. выделяется фактический материал, изучая который возможно построить реальную систему мотивации и стимулирования на предприятии. Другими словами - «что есть и как это работает сегодня».

*Диагностический* этап включает в себя:

• диагностику и составление мотивационного профиля сотрудников;

• диагностику мотивационного профиля компании, обозначение стратегии мотивации в организации (определение ожиданий компании к работникам, выявление мотивационного и стимулирующего потенциала компании);

• оценку рабочих мест (должностей) (какие именно сотрудники нужны компании для эффективной работы в соответствии с должностными требованиями, как именно их стимулировать).

То есть, на этапе диагностики мы выявляем:

1. Мотивационный профиль сотрудника, позволяющий прогнозировать его актуальные потребности, что его мотивирует, что демотивирует в работе компании и собственной профессиональной деятельности.

2. 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.

3. Какие именно работники нужны компании, чтобы они могли себя чувствовать комфортно, удовлетворяя свои потребности и мотивы.

На *контрольном* этапе в результате сопоставления ди­агностических и аналитических данных, формируются отчетные документы.

Аудит осуществляется по следующей технологии:

1. Анализ мотивационно-ценностной структуры пред­приятия, ценностных составляющих компании. Ре­зультат: построение ценностного блока системы мо­тивации в компании (отделе).

2. Анализ структуры предприятия (в т.ч. кто занима­ется вопросами мотивации персонала), ценностных составляющих компании.

3. Анализ процесса управления персоналом, начиная с подбора персонала (как именно учитываются ин­дивидуальные особенности персонала при подборе, развитии персонала).

4. Анализ документов по подбору и развитию персо­нала (нас интересует, как именно происходит оцен­ка и подбор кандидатов на вакантные должности с учетом ожиданий компании, какие именно формы обучения персонала существуют, на что они направ­лены, как происходит социально-психологическое сопровождение персонала в процессе адаптации).

5. Выявление мотивационных ожиданий компании (составление мотивационного профиля компании). *Результат:* мотивационный профиль компании (МПК). МПК составляется по итогам диагностики «Возможность реализации мотивов» (В.И. Доминяк) ( «Возможность реализации моти­вов профессиональной деятельности в организации» часть 1).

6. Оценка рабочих мест (должностных компетенций). В основе оценки лежит анализ рабочих мест. В про­цессе оценочного анализа определяется значимость рабочего места в контексте его вклада в достижение стратегических и тактических целей организации, требуемого уровня образования и ответственности занимающего его работника, требуемой интенсивности труда и специфики условий работы. *Результатом* оценки становится установление четких приоритетов в имеющейся структуре должностей для организации (грейдирование должностей).

7. Составление мотивационного профиля сотрудни­ков (МПС). *Результат:* мотивационный профиль сотрудников, определение демотивирующих факторов по сотрудникам (отделу, компании). МПС со­ставляется по методике В.И. Доминяка (часть 2). Для построения профиля необходимо рассчитать средние значения для каждого из пятнадцати мотивов по организации (подразделению), зафиксировать полученные значения на соответствующих осях и соединить соседние точки между собой. Аналогичные профили строятся для каждого сотрудника. Наложение профиля сотрудника на профиль организации позволяет выявить потенциально конфликтны» зоны (демотивирующие факторы) .

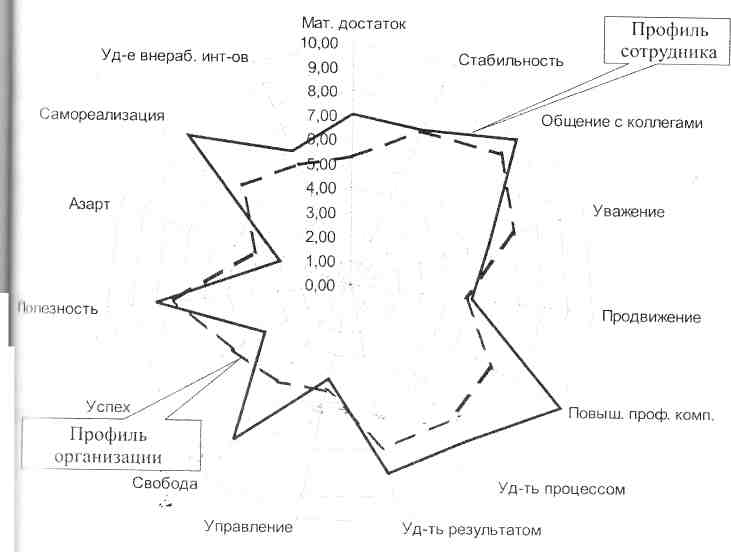
8. Анализ системы стимулирования сотрудников (постоянная и временная часть). *Результат:* построение блока стимулирования.

*Примечания:* Форма работы по п. 1, 2 - беседа с исполнительным директором или специалистом, его заменяющим по функциям. По п.8 работа идет с отделом планирования фонда заработное платы или специалистом, функционально его заменяющими

*Примечание* к п.6. Для того чтобы правильно оценить труд персонала и понять, каким образом стимулировать его и делать ли это вообще, нужно предварительно сформировать систему контроля работы сотрудников.

Руководитель обычно выстраивает единую систем контроля по двум направлениям: производственных процессов и результатов деятельности. Чаще всего мы встречаемся с отслеживанием результатов при отсутствии контроля самих процессов. Это наиболее характерно для компаний, развившихся из «семейного» бизнеса, в котором изначально, до разрастания, работало несколько человек.

*\ Рисунок 26.* Пример построения профилей возможности реали-«ации мотивов профессиональной деятельности организации и конкретного сотрудника.



В данном случае контроль методов достижения цели отдается на откуп самим менеджерам. Теоретически сотрудник, которого принято называть мотивированным, должен сам контролировать свое поведение, совершая действия и принимая решения, способствующие достижению целей организации.

В результате аудита системы мотивации и стимулирования мы получаем:

1. Мотивационный профиль компании и сотрудников.

2. Систему стимулирования на предприятии (фактиче­ский блок, т.е. только то, что есть).

3. На основе соответствия мотивационных составля­ющих компании и работников с существующей системой мотивации определяются проблемные зоны в системе мотивации (в чем проблема, почему так происходит, на что надо обратить внимание).

На основе анализа данных по аудиту системы мотивации и стимулирования персонала возможно:

1. Сформировать критерии оценки труда, мотивационный и профессиональный профиль сотрудников.

2. Создать механизм, ориентирующий персонал на достижение значимых для компании целей.

3. Оптимизировать использование фонда заработной платы и внедрить его планирование.

4. Выявить демотивирующие факторы на предприятии.

5. Сформировать систему нематериального стимулирования на предприятии.

6. Снизить возможность возникновения конфликтных ситуаций, связанных с непониманием сотрудниками, за что они получают заработную плату.

7. Повысить сопричастность сотрудников организации, ценностным составляющим компании.

Остановимся подробнее на демотивирующих факторах. Часто решающей причиной, ухода сотрудника из компании или снижения эффективности его работы является смена сильной внутренней мотивации на сильнейшую внутреннюю демотивацию. Чаще всего причины снижения эффективности и возникновение стойкого нежелания работать так, как раньше, лежат в организационных факторах.

**Проанализируем некоторые демотивирующие факторы.**

**Нарушение ожиданий сотрудника от компании** (условий работы, вознаграждения и т.п.). При постановке задания, найме на работу сотрудник и компания обговаривают некоторые условия работы, компенсации этой работы и возможных последствий. При этом не все условия можно обговорить, а некоторые просто сознательно утаиваются работодателем. У сотрудника возникают некоторые ожидания относительно того, что он может получить врезультате выполнения задачи или работы в компании. Это не обязательно материальные ожидания, чаще всего ожидания связаны с личными мотивами: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Если ожидания серьезно расходятся с действительным положением вещей в компании, то, в результате, формируется недовольство, напряжение (в психологии данное состояние называют фрустрационными1). Вскоре после начала работы сотрудник обнаружива­ет, что обучение формально, перспектив для роста ника­ких, коллектив представляет собой закрытые группки со­трудников, не пускающие аутсайдеров. В результате вну­тренняя мотивация сменяется демотивацией, от энергич­ного и полного энтузиазма кандидата не остается и следа.

**Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит**. Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки «подсидеть» не более квалифицированное, чем он, начальство или предложить свои советы всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение «этим безграмотным». Редко существует идеальное совпадение кандидата и вакансии – опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо не указанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т. е. «по ходу дела»), не задействуя при этом не пригодившиеся навыки сотрудников. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

**Игнорирование идей и инициативы**. Приступая к новой работе, задаче, проекту, сотрудники приносят новые идеи - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. Часто эти идеи просто не находят никакого отклика от руководителя, хуже, когда руководители начинают негативно отзываться ой идеях.

**Отсутствие чувства причастности к компании.** Чув­ство причастности к общему делу и командный дух яв­ляются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы рабо­тать на достижение целей компании. Эксперты в области управления персоналом утверждают, что данный демотиватор наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персона­жа. У таких работников нередко складывается впечатле­ние, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию включительно из-за денег.

Практика показывает, что эта проблема может касаться и не только внештатных работников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений. И этот факт очень негативно сказывается на эффективности компании в целом. Формированию чувства причастности может способствовать сильная организационная куль­тура, корпоративные мероприятия. Иногда отсутствие чувства причастности к компании является ложным, возникающим в результате усталости, рутинности задач и пр. В таком случае сотрудникам достаточно просто за­полнить «таблицу конгруэнтности», чтобы найти то, что привлекает в компании, точнее, вербализовать то, что существует (таблица 19).

Упражнение полезно проводить каждому сотруднику 1 раз в год.

Таблица 19. Конгруентность

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Я как сотрудник | Услуга, которую я выполняю в компании | Компания |
| Укажите как можно больше того, что нравится в себе как в сотруднике компании | Напишите как можно больше того, что вам нравится в том, что вы делаете | Напишите как можно больше того, что вам нравится в компании, в которой вы работаете |
| 1.  …  12 | 1.  …  12 | 1.  …  12 |

**Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста**. В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. Время идет, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что, кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, «вызывающей» работы люди творческих профессий или с актуальными мотивами самореализации, профессионального совершенствований. Демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути. Часто этот факт может быть демотивирующим для сотрудников с актуальными мотивами «получение удовлетворения от результата» и «руководство другими людьми». Для нейтрализации этого демотивирующего фактор в компаниях периодически создаются временные проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Долгосрочные проекты разделяют на подэтапы, делают акцент на достигнутых промежуточных результатах, и, конечно, поощряют их.

**Отсутствие признания достижений и результатов со­трудника со стороны руководства и коллег, слабая об­ратная связь**. На эту тему существует притча:

Перед сражением, обозревая войска неприятеля, князь спросил своего полководца: за кем будет победа?

- Несомненно, за нами, - ответил военачальник. – Наш противник - человек храбрый, но жадный. Как приходит пора награждать, у него то ключ от ларца сломается, то

печать куда-то запропастится. Его воины недовольны, они не будут за него умирать!

Если в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы, то реакция сотрудников часто будет негативной. С

другой стороны, если нет вообще никакой обратной связи или она очень слабая, то сотрудники начинают создавать прецеденты для того, чтобы руководство их заметило, и не всегда эти прецеденты способствуют эффективности деятельности компании.

**Отсутствие изменений в статусе сотрудника**. Структурные ограничения - наиболее распространенная причина замедления и остановки карьерного роста, точнее, изменения статуса сотрудника в организации. Ситуация типична для компаний с иерархичной структурой. Многие крупные компании, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутсвии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. Такие сотрудники работают «по привычке» или потому что «некуда идти» . В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции.

В этом случае целесообразно использовать различные темы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

**Другие демотиваторы:**

* Пенсионеры (занимают места, работают не эффективно);
* Слабая обратная связь от руководства;
* Не оплачиваемый ненормированный рабочий день;
* Стимулирование больше «кнутом», чем «пряником»;
* Плохие условия работы;
* Частое делегирование полномочий, выполнение «чужой» и «ненужной» работы, размытые должностные инструкции;
* Ограничение социального пакета;
* Неквалифицированные работники;
* Поведение высшего руководства (неуважение, некомпетентность) и др.

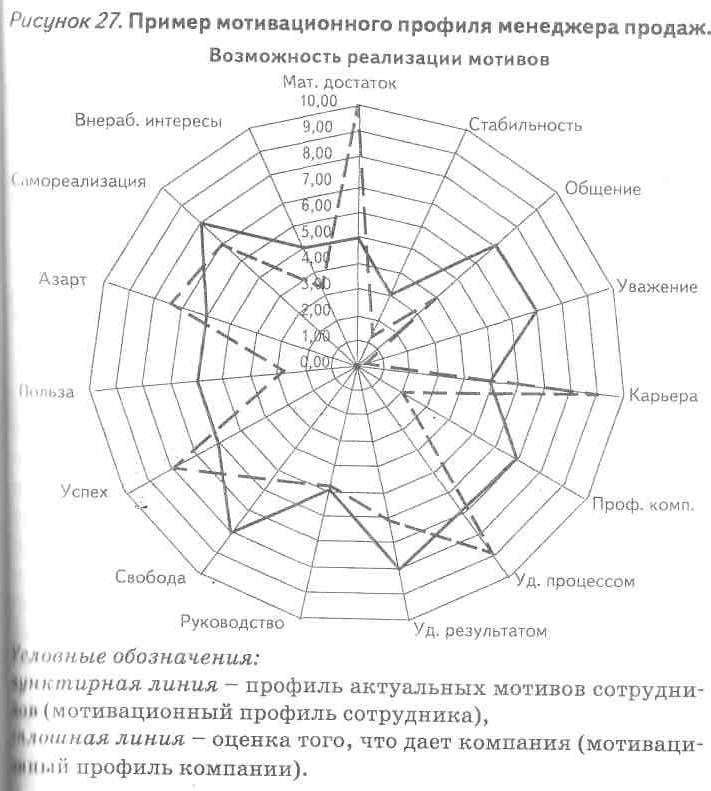
***Разработка и оптимизация системы стимулирования***

Закономерным продолжением аудита является оптимизация системы мотивации и стимулирования, в процессе которой, на основе анализа результатов аудитаидет разработка технологических этапов внедрения системы мотивации и стимулирования на предприятии. Разработка системы мотивации на предприятии проходит в несколько этапов:

*1 этап* - по результатам аудита «вырисовываются проблемные зоны системы мотивации на предприятии, на основе которых составляется индивидуальная схема мотивации на данном предприятии.

На этом этапе анализируются мотивационные профили компании и работников, при необходимости, создается интегральный профиль отдела, который можно использовать при приеме на работу новых сотрудников, анализируя их мотивационное соответствие.

В качестве примера приведу профиль менеджера эксклюзивного отдела продаж. Сотрудник собрался увольняться, объясняя свой уход тем, что «нашел работу *бли*же к дому» (при этом проживает на соседней улице). *При* сопоставлении профилей компании и работника мы (автор) выделили демотивирующие факторы и предложили вариан­ты воздействия, переведя сотрудника в область «полного соответствия» (рис. 27).



По профилю сотрудника мы видим, что менеджер ориентирован на зарабатывание денег, для него важно продавать и чувствовать при этом себя успешным, он достаточно азартный и ориентирован на карьерный рост. При низкой оценке мотива «руководство, управление другими людьми» мы можем предположить, что карьерное развитие для него - не повышение по должности. Уволиться сотрудник решил после того, как его назначили начальником отдела продаж. Руководитель был удивлен, узнай, что сотрудник не испытывает желания руководить («как можно не хотеть быть руководителем» - сработал эффект проекции (мы проецируем собственные желания, мысли, мотивы на других людей).

При анализе существующей системы стимулирования и денежного вознаграждения выяснилось, что в компании существует оклад и постоянные надбавки (это обеспечивало сотрудникам некоторую стабильность), независимо от того, будет ли выполнен план продаж; за выполнение плана продаж начислялись бонусы, однако они были привязаны к общему результату группы. Этому сотруднику как самому активному и эффективному, периодически начислялась премия. Однако он все время зависел от других менеджеров по продажам, и никакие его усилия не позволяли заработать столько, сколько он хотел.

Что можно в такой ситуации сделать? Учитывая, что ему важно чувствовать себя успешным, мотив стабильности для него не является важным, общение с коллегам! минимально значимо для него (кстати, это характерно для многих менеджеров по продажам), можно предложить ему вариант процентного начисления вознаграждения («отвязать» его от оклада и группового распредиления). В первый же месяц работы по процентной системе в должности «ведущего менеджера» (мотив карьерного роста, развития) менеджер получил заработную плату, в 3 раза превышающую его прежнюю. А какую прибыль принес компании! Мы одним жестом учли все актуальные мотивы сотрудника. Этому примеру несколько лет, мы с этой компанией работаем все время, и этот сотрудник до сих пор там с удовольствием трудится, зарабатывая себе тем, что выполняет то, что ему нравится.

*2 этап* - обучающий семинар-тренинг для сотрудни­ков организации (топ-менеджеров), при необходимости -мотивирующий семинар для сотрудников организации (менеджеры среднего звена, служащие);

*3 этап* - мониторинг внедрения системы мотивации и стимулирования, качественный анализ.

Мониторинг рекомендуется проводить после 1 месяца внедрения системы стимулирования, затем через 3 месяца, затем через год.

***Опросник «Возможность реализации мотивов»***

(В.И. Доминяк, 2003)

Уважаемый коллега!

Данная анкета предназначена для исследования пред­ставлений сотрудников о своем месте работы. Убедитель­ная просьба ответить на все вопросы, ничего не пропуская.

*Задание 1. Оцените, пожалуйста, насколько компания, в кото­рой Вы работаете, способствует реализации каждого из предоставленных ниже мотивов профессиональной деятельности для Вас и ваших коллег. Оценивайте по десятибалльной шкале, где 10 - вполне возможно, 1 - аб­солютно невозможно.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мотивы профессиональной деятельности** | |  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.Материальный достаток | | 1 | 2 | | | 3 | 4 | | | 5 | 6 | | | 7 | 8 | | | 9 | | 10 | |
| 2.Ощущение стабильности, на­дежности | | 1 | 2 | | | 3 | 4 | | | 5 | 6 | | | 7 | 8 | | | 9 | | 10 | |
| 3.Общение с коллегами | | 1 | 2 | | | 3 | 4 | | | 5 | 6 | | | 7 | 8 | | | 9 | | **10** | |
| 4.Уважение со стороны других, социальный престиж | | 1 | 2 | | | 3 | 4 | | | 5 | 6 | | | 7 | 8 | | | 9 | | 10 | |
| 5.Продвижение, карьерный рост | | 1 | 2 | | | 3 | 4 | | | 5 | 6 | | | 7 | 8 | | | 9 | | 10 | |
| 6.Повышение собственной  профессиональной компетент­ности | | 1 | 2 | | | 3 | 4 | | | 5 | **6** | | | 7 | 8 | | | 9 | | | 10 |
| «Удовлетворение от процесса деятельности | | 1 | 2 | | | 3 | 4 | | | 5 | 6 | | | 7 | 8 | | | 9 | | | 10 |
| 8.Удовлетворение от достиже­ния цели, результата деятель­ности | | 1 | 2 | | | 3 | 4 | | | 5 | **6** | | | 7 | 8 | | | 9 | | | 10 |
| 9.Управление, руководство другими людьми | | 1 | 2 | | | 3 | 4 | | | 5 | **6** | | | 7 | | 8 | | | 9 | | 10 |
| 10.Ощущение свободы, само­стоятельности в принятии ре­шений | | 1 | 2 | | | 3 | 4 | | | 5 | **6** | | | **7** | 8 | | | 9 | | 10 | |
| 11.Ощущение успеха | | 1 | 2 | | | **3** | **4** | | | 5 | 6 | | | 7 | 8 | | | 9 | | 10 | |
| 12.Ощущение собственной по­лезности, служение людям | 1 | | | 2 | 3 | | | 4 | 5 | | | 6 | 7 | | | 8 | 9 | | | 10 | | |
| 13,Азарт соревнования | 1 | | | 2 | 3 | | | 4 | 5 | | | 6 | 7 | | | 8 | 9 | | | 10 | | |
| 14.Возможность наиболее пол­ной самореализации именно в Вашей профессиональной дея­тельности | 1 | | | 2 | 3 | | | 4 | 5 | | | 6 | 7 | | | 8 | 9 | | | 10 | | |
| 15.Удовлетворение внерабочих интересов (семья, друзья, хоб­би и т.п.) | 1 | | | 2 | 3 | | | 4 | 5 | | | 6 | 7 | | | 8 | 9 | | | 10 | | |



Задание 2. Дайте, пожалуйста, оценку того, насколько значима для Вас реализация каждого из представленных ниже мотивов профессиональной деятельности, независимо от того, в какой организации вы работаете.

Оценивайте по десятибалльной шкале, обводя круж­ком соответствующую цифру в каждом пункте. При этом, оценивая, ранжируйте представленные ниже мотивы, на­пример, оценив какой-либо мотив на 10 баллов как наи­более значимый для Вас, оцениваете менее значимый на 9,8 или 9,5 или 9.

Например, Вы оценили мотив «Удовлетворение от про­цесса деятельности» максимально в 10 баллов, следую­щий мотив «Ощущение успеха» оценивается Вами высоко, Вы можете поставить 9,8 и т.д.

Одним баллом можно оценить только один мотив!

Пример:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ощущение успеха | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9,8 | 10 |
| Ощущение собственной по­лезности, служение людям | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9,4 | 10 |
| Продвижение, карьерный рост », , | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8,9 | 9 | 10 |

Текст опросника:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивы профессиональ­ной деятельности | Абсолютно незначимо | | | | | | | | | Абсолютно  значимо | | | | | | |
| Материальный достаток | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | 9 | | 10 | |
| Ощущение стабильности, надежности | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | | 6 | | *7* | | 8 | 9 | | 10 | |
| Общение с коллегами | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | 9 | | 10 | |
| Уважение со стороны дру­гих, социальный престиж | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | | 6 | | *7* | | 8 | 9 | | 10 | |
| Продвижение, карьерный рост | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | 9 | | 10 | |
| Повышение собственной профессиональной компе­тентности | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | | 8 | | 7 | | 8 | 9 | | 10 | |
| Удовлетворение от процес­са деятельности | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | 9 | | 10 | |
| Удовлетворение от дости­жения цели, результата деятельности | ,1 | 2 | | 3 | < | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | 9 | | 10 | |
| Управление, руководство другими людьми | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | 9 | | 10 | |
| Ощущение свободы, само­стоятельности в принятии решений | 1 | | 2 | 3 | 4 | | 5 | | 0 | | 7 | 8 | | 9 | **10** |
| Ощущение успеха | 1 | | 2 | 3 | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | 8 | | 9 | **10** |
| Ощущение собственной по­лезности, служение людям | 1 | | 2 | 3 | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | 8 | | 9 | 10 |
| Азарт соревнования | 1 | | 2 | 3 | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | 8 | | 9 | **10** |
| Возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей професси­ональной деятельности | 1 | | 2 | 3 | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | 8 | | 9 | **10** |
| Удовлетворение внерабо­чих интересов (семья, дру­зья, хобби и т.п.) | 1 | | 2 | 3 | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | 8 | | 9 | **10** |

**СПАСИБО!**

***Анкета «Демотивирующие факторы в организации»***

1. Для меня в нашей фирме главное \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Меня стимулирует к работе \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

3. Из перечисленных ниже, отметьте те **факторы, кото­рые** мешают Вам получать удовлетворение от **работы** в Компании:

• Игнорирование идей и личной инициативы сотруд­ников;

• Низкая, степень ответственности в принятии реше­ния, выполнении профессиональной задачи;

* Невозможность использовать свой творческий по­тенциал;

• Отсутствие обучения сотрудников;

• Дисциплина: низкая или завышенные требования (подчеркните);

• Несоблюдение сроков выполнения заданий;

• Отсутствие командного духа;

• Дефицит - или отсутствие необходимой для работы информации (подчеркните);

• Неэффективная система оплаты труда;

• Нарушение негласного контракта;

• Неиспользование каких-либо навыков **сотрудника,** которые он сам ценит;

• Отсутствие чувства причастности к компании;

• Отсутствие ощущения достижения, не **видно резуль­татов;**

• Нет личного и профессионального роста;

• Отсутствие признания достижений и **результатов, со** стороны руководства и коллег:

• Отсутствие 'изменений в статусе **сотрудника;**

• Отсутствие или медленный, карьерный **рост;**

• Ощущение нестабильности и тревоги за завтрашний день;

•Что-то еще (напишите) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Мне хотелось бы, чтобы в моей работе руководство отметило, прежде всего (перечислите хотя бы 3 пункта) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. "Если бы Вас попросили оптимизировать деятель­ность в компании, на какие проблемные вопро­сы Вы бы обратили внимание в первую очередь: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_