Индивидуальное задание оформляется в форме документа со стандартной структурой (введение, основная часть, заключение)

Введение: актуальность осуществляемой работы, цель написания данного задания, основные задачи, которые требуют выполнения, и т.д.

Основная часть представлена выполнением заданий и представлением результатов в графическом (таблицы, графики, диаграммы и гистограммы) и описательном виде, а также рекомендации и выводы.

Заключение: описание выводов по проделанной работе, краткое представление основных результатов работы.

**Задания**

1. **Тест-опросник: Мотивация и стимулирование персонала. Анкета для определения типа трудовой мотивации работника.**

Выполнить тест на себе, дать развернутую характеристику полученного типа трудовой мотивации, составить мотивационно-трудовой профиль, а также описание подходящих и несоответствующих методов стимулирования исходя из полученных результатов.

Текст опросника, интерпретация и порядок выполнения ниже.

Данный тест-опросник выявляет существующие, как самые эффективные, так и наименее желательные методы стимулирования, индивидуально для каждого работника. А также раскрывает способы самомотивации для самих сотрудников.

Тест опросник проясняет, чем именно привлекает данная работа, какие плюсы она дает работнику сейчас и какие он может получить в дальнейшем, для получения удовлетворения от самой работы и лучшей самореализации. Тестирование по данной анкете будет полезно и самому руководителю (среднего звена и операционного).

***Инструкция.***

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

Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в поле “другое”.

***Тестовый материал.***

1. Ваша позиция в организации: 1) управляющий 2) служащий 3) рабочий

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: \_\_\_\_ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? \_\_\_\_ лет / \_\_\_\_ месяцев

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3. Что я чувствую себя полезным и нужным.

4. Что мне за нее относительно неплохо платят.

5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?

Дайте только один ответ

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

2. В своей работе я – полный хозяин.

3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

4. Я - ценный, незаменимый для организации работник.

5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют».

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Как Вы предпочитаете работать?

Дайте один или два ответа

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

Дайте один или два ответа

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4. Если это очень нужно для организации.

5. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

Дайте один или два ответа

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

4. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.

5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   | Очень важно | Не очень важно | Совсем не важно |
| 1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии |   |   |   |
| 2. Доплаты за квалификацию |   |   |   |
| 3. Доплаты за тяжелые и вредные условия |   |   |   |
| 4. Социальные выплаты и льготы, пособия |   |   |   |
| 5. Доходы от капитала, акций |   |   |   |
| 6. Любые дополнительные приработки |   |   |   |
| 7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности |   |   |   |
| 8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства |   |   |   |
| 9. Выигрыш в лотерею, казино и пр. |   |   |   |

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

1. 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.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4. Вряд ли: на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

1. Наиболее интересную, творческую.

2. Наиболее самостоятельную, независимую.

3. За которую больше платят.

4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации. .

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.

3. Насколько хорошо он «устроился».

4. Насколько его уважают в организации.

5. Насколько он самостоятелен, независим.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

1. Освоить новую профессию.

2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3. Перейти на менее удобный режим работы.

4. Работать более интенсивно.

5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Скорее всего, я просто уйду из организации.

18 (1)

Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Возможность принести наибольшую пользу организации.

3. Высокий уровень оплаты.

4. Возможность организовывать работу других людей.

5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18 (2)

Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Не против, если нужно для пользы дела.

3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7. Да, чем я хуже других?

8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

9. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***Обработка результатов анкетирования***

Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

«Паспортичка» (вопросы 1-4).

Отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8)

Отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10).

Работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13).

Работник и совладение организацией (вопрос 14);

Работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (табл.1).

Обработка результатов проводится в два этапа. На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.

Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определите по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации.

Есть и такие варианты, которым не соответствует ни один тип мотивации, например, вопрос 10.1 не имеет соответствующего типа мотивации ни при каком варианте ответа.

Проставьте рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов мотивации, руководствуясь следующими примерами:

Вопрос 5

Даны варианты ответов:

2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР;

3 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПА.

Вопрос 7

Дан только один вариант ответа:

2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР.

Вопрос 10.5

Дан вариант ответа:

3 – по таблице определяем, что этому варианту соответствует 4 типа мотивации, и проставляем их ИН, ПР, ПА, СТ.

Вопрос 11

Ни один вариант не выбран. Ничего не проставляем.

Вопрос 17

Выбраны варианты:

1 – соответствует три типа мотивации – ПР, ПА, ХО;

2 – тоже три типа мотивации – ПА, ХО, СТ;

5 – соответствует два типа – ПА, СТ.

***Ключ к тесту:***

*Таблица 1. Идентификация типов трудовой мотивации*

СТ - нечестолюбивый тип, "странник"; ИН - инструментальный тип, "инструментал"; ПР - профессиональный тип, "профессионал" ; ПА - патриотический тип, "патриот"; ХО - хозяйский тип, "хозяин".

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросы | Типы трудовой мотивации,идентифицируемые соответствующимивариантами (номерами) ответов |
| ИН | ПР | ПА | ХО | СТ |
| 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 |
| 6 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 7 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 8 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 10.2 | 1 | 1 | 3 | 3 |   |
| 10.3 | 1 | 3 | 3 |   | 1 |
| 10.4 |   | 3 |   |   | 1 |
| 10.5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 10.6 | 1 |   | 3 |   | 1 |
| 10.7 | 1 | 1 |   | 3 | 3 |
| 10.8 |   |   |   | 1 |   |
| 10.9 | 3 | 3 |   |   | 1 |
| 11 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 12 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 13 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 |
| 14 | 2 | 4 | 1 | 3,1 | 5 |
| 15 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 |
| 16 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 17 | 4,7 | 1,4,7 | 1,2,4,5 | 1,2,4 | 2,5 |
| 18.1 | 3,7 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 18.2 | 4,6 | 3,5 | 2 | 1,3 | 7,8 |

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитайте сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа и заполните прямо на анкете табличку, например: СТ – 7 раз; ИН – 4 раза; ПР – 2 раза; ПА – 8 раз; ХО – 1 раз.

Затем подсчитайте количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 – и большее количество), а также, что по каким-то вопросам он может выбрать вариант "другое" или вообще отказаться отвечать.

Проставьте количество ответов на анкете. Затем, набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов.

В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы.

Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре.

Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами и примет, например, такой вид: Ответов – 31

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип мотивации | Количество ответов | Индекс | Ранг |
| СТ | 2 | 0,065 | 5 |
| ИН | 4 | 0,129 | 4 |
| ПР | 9 | 0,290 | 1 |
| ПА | 5 | 0,161 | 3 |
| ХО | 7 | 0,226 | 2 |

На втором этапе производится статистическая обработка ответов.

Средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данного работника.

Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании табл. 2.

***Интерпретация.***

*Таблица 2. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования*

|  |  |
| --- | --- |
| Формы стимулирования | Мотивационный тип |
| Инструментал | Профессионал | Патриот | Хозяин | Странник |
| Негативные | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Денежные | Базовая | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральные | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | Базовая |
| Моральные | Запрещена | Применима | Базовая | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Организационные | Нейтральна | Базовая | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | Базовая | Запрещена |

*Методы стимулирования, формы мотивации*

Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

Моральные - грамоты, награды, доска почета и пр.

Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

Организационные - условия работы, ее содержание и организация. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Примечание:

"Базовая" – наиболее действенная форма стимулирования.

"Применима" – может быть использована.

"Нейтральная" – не окажет никакого воздействия.

"Запрещена" – не допустима к применению.

Например, для приведенных данных видно, что преобладают типы мотивации "Профессиональный" (на первом месте) и "Патриотический" (на втором месте).

Следовательно, стимулирование должно базироваться на моральных и организационных формах стимулирования; применимыми являются денежные, натуральные формы и участие в собственности. Негативные формы и патернализм запрещены.

Если при определении форм стимулирования возникает противоречие, необходимо учитывать вес (т.е. индекс) типов мотивации и структуру преобладающих типов по первому-второму месту.

1. **Выбрать импонирующую профессию и составить профессиограмму, опираясь на раскрытие следующих пунктов:**
2. **Трудограмма (описание труда в профессии):**
* История профессии
* Описание и предназначение профессии ее роль в обществе
* Распространённость профессии
* Предмет труда
* Профессиональные знания
* Деятельность и действия, приемы, умения, способы работы применяемые в данной профессии для достижения результата
* Средства труда
* Условия труда, т.е. режим труда и отдыха, характеристика социального окружения
* Санитарно-гигиенические факторы труда
* Рабочее место
* Организация труда (иерархия)
* Возможные уровни профессионализма –карьерный рост
* Права и обязанности
* Позитивное влияние данной профессии на человека
* Негативные стороны профессии
* Пути приобретения профессии (университет, курсы и т.д.)
* Родственные профессии
* Начальный уровень образования и стаж работы
1. **Психограмма (описание профессионально-важных личностных качеств)**

-составление функциональной модели работы психики профессионала и составление профессионально важных качеств, а также уровня их развития:

* Составить перечень профессиональных задач, обязательных к выполнению (внешних и внутренних)
* Соотнести данные задачи с профессиональными действиями, психическими функциями, процессами, способностями, умениями, для успешного выполнения профессиональных задач.
* Создание таблицы ПВК, и уровня развития каждого качества по 5-бальной шкале

- построить профиль психограммы работника, используя графическое изображение (диаграммы, гистограммы, и т.д.), сформулировать выводы на основе полученных данных.