



**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«УЧИТЕЛЬ»** ●

# Тема вебинара

## Методы изучения трудовой мотивации: практический инструментарий

*Ведущий вебинара: Цепляева Светлана Анатольевна,*  
кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Педагогика и методика  
профессионального обучения» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ



**Издательство  
«Учитель»**  
[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

**Наши**

[Профмероприятия: подготовка](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#)

[Вебинары в режиме онлайн](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#)

[Вебинары в режиме офлайн](#)

[Международные научно-практические конференции](#)

[Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся](#)

## Основные вопросы вебинара:

- Основные методы изучения мотивации: опрос, тестирование, экспертные оценки, беседа и наблюдение.
- Этапы изучения мотивации персонала: подготовка, проведение и анализ результатов.
- Обзор современных психодиагностических методик, применяемых для оценки трудовой мотивации.



## **Методы исследования мотивации трудового коллектива и техника анализа**

Исследование мотивации коллектива имеет важное теоретическое и практическое значение в современной психологии личности и психологии труда, управления по изучению взаимоотношений между людьми в сфере трудовой деятельности.

Исследование мотивации персонала среди менеджеров среднего звена в разных странах, выявило три важнейших фактора мотивации:

- Желание работать в компании, которая известна, успешна и престижна, то есть привлекательность компании как брэнда.
- Работа сама по себе, работа как интересное, увлекательное занятие для менеджера, которое он выполняет с удовольствием, которое дает возможность для самореализации.



## **Заработная плата и иные виды материального мотивирования**

Актуальным является создание системы оценки и формирования мотивации трудовой деятельности работников предприятия, в которой система оплаты труда займет свое место в качестве одного из средств побуждения к работе.

Разработка комплексной системы управления мотивацией трудовой деятельности работников предприятия должна осуществляться поэтапно.

*Основные этапы такой разработки должны включать в себя следующие мероприятия:*

- Организация и проведение мониторинга реальной мотивации трудовой деятельности работников различных подразделений предприятия на основе специально разработанных методов диагностики скрытой и скрываемой мотивации.



- Оценка внутренних и внешних факторов мотивации трудовой деятельности, включая потребности личности работников, организацию управления, стимулирование и систему оплаты труда, особенности условий труда, трудовых отношений, кадровой работы, социальной инфраструктуры предприятия.
- Определение влияния трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности, в том числе производительность, качество и безопасность труда, трудовую дисциплину, текучесть кадров, заболеваемость, квалификацию, ответственность, инициативу, творчество, коллективизм работников.
- Разработка и внедрение системы организационных, кадровых и социально-психологических мероприятий, направленных на повышения мотивации трудовой деятельности и удовлетворенности работой различных групп сотрудников.



- Определение принципов и оптимизация системы оплаты труда, ее согласование с целями и нормами предприятия, результатами труда предприятия, подразделений и работников и т. д. с целью повышения трудовой мотивации.
- Оценка и контроль эффективности системы управления мотивацией работников предприятия с использованием, как объективных критериев трудовой деятельности, так и показателей реальной мотивации персонала.



Знание методов изучения мотивации и грамотное их использование позволит не только повысить отдачу от персонала управления, но и даст возможность лучше понять людей, руководящих предприятием.

Рассмотрим пять наиболее часто используемых методов изучения мотивации:

- Опрос.
- Тестирование.
- Экспертные оценки.
- Беседа.
- Наблюдение.





## ▣ *Опрос*

Опрос, или анкетирование, является одним из наиболее широко используемых методов оценки мотивации работников. Он позволяет за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников. Опросом могут быть охвачены работники одного или нескольких подразделений компании или какая-то категория работников, а могут и все работники компании.

Опрос позволяет выявить особенности мотивации различных категорий персонала (конкретные профессиональные, стажевые группы, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), а также дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию. Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы.



Анкетирование имеет ряд достоинств: информация получается быстро, опрос не требует больших финансовых затрат. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных. Возможны также ошибки при разработке анкеты, просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, приводящие к низкой достоверности получаемой информации. Поэтому анкетирование желательно сочетать с другими методами сбора информации (анализ документов, наблюдение, опрос экспертов), которые могут подтвердить полученные результаты.

Для того чтобы получить максимально надежные и достоверные результаты, необходимо провести большую работу, включающую:

- Подготовку к проведению опроса.
- Саму процедуру проведения опроса.
- Мероприятия после завершения опроса.



## *Подготовка к проведению опроса*

Подготовка к проведению опроса предполагает ряд шагов:

1. Информационная подготовка.
2. Подготовка инструментария (анкет).
3. Планирование процедуры проведения опроса, то есть определение того, кто, каким образом и в какие сроки организует заполнение анкет работниками и сбор их для последующей обработки.
4. Определение порядка обработки результатов и формы предоставления конечных результатов.



## *Информационная подготовка*

До работников организации заблаговременно доводится информация о предстоящем опросе, о целях опроса, о процедуре его проведения. Это важный этап в проведении опросов, поскольку от того, насколько персонал подготовлен к опросу, насколько люди доверяют администрации и руководству и готовы к сотрудничеству, будет зависеть и достоверность получаемой информации.

Недооценка информационной подготовки работников к опросу чревата формальным отношением, которое выражается в низком качестве заполнения анкет (пропуск многих вопросов, большое количество ответов «Затрудняюсь ответить», явное занижение или завышение оценок и т. п.), в плохом возврате анкет или даже в отказах от участия в опросе.



## *Подготовка инструментария (анкет)*

Структура анкет и содержание вопросов должны обеспечить получение достоверной информации о степени удовлетворенности работников состоянием основных факторов организационной среды, об особенностях их трудовой мотивации.

Анкета обычно состоит из трех частей:

1. Мотивирующая часть и инструкция по заполнению. Анкета начинается с обращения, затем респондентов (участников опроса) знакомят с целями и задачами проведения опроса и описывают, каким образом они должны отвечать на предложенные вопросы. Вот фрагмент анкеты, которая использовалась в практике работы крупной международной компании:



## Анкета

Данная анкета разработана с целью исследования удовлетворенности различными аспектами работы сотрудников нашей компании. Исследование является выборочным, то есть охватывает только часть сотрудников, выбранных случайным образом. Анкета является анонимной, то есть руководство компании получит только статистически обработанную информацию (проценты разных вариантов ответов и рассчитанные индексы удовлетворенности работой).

### *Инструкции по заполнению анкеты*

Часть 1 «Общая информация» предназначена для учета демографических данных. Внесите их. Ни фамилий, ни инициалов, ни каких-либо иных подписей там быть не должно.

Часть 2 «Основные вопросы» содержит 50 вопросов. Вы должны выбрать один ответ из пяти вариантов и отметить его галочкой, как показано на рисунке:

«Рис. 1» прилагается.



## *Как заполнять анкету*

Предлагаемая анкета содержит две части. В первой части вам нужно оценить процент рабочего времени, который вы тратите на выполнение предложенных модулей работы.

— Если какие-то из предложенных модулей вы не выполняете никогда, в графе «процент рабочего времени» поставьте ноль.

— Если какой-то из выполняемых вами модулей работы не указан в таблице, допишите его и оцените процент времени для него тоже.



## *Вопросы, оценивающие мотивацию респондентов*

В анкетах могут использоваться как открытые, так и закрытые вопросы.

Открытые вопросы — вопросы без вариантов ответов. Предполагается, что открытые вопросы позволяют избежать каких-либо влияний на опрашиваемых со стороны организаторов опроса, респонденты высказывают свое мнение.

Пример открытого вопроса:

Как вы считаете, что больше всего снижает заинтересованность работников в достижении поставленных перед ними целей?

Недостатков у открытых вопросов два. Главный недостаток открытых вопросов состоит в том, что полученные мнения трудно поддаются статистической обработке. Второй: открытые вопросы чаще, чем закрытые, остаются без ответов респондентов.

Закрытые вопросы — вопросы с вариантами ответов. Респондент должен отметить тот вариант ответа из предложенного списка, который наиболее полно отражает его мнение. Наличие ограниченного набора вариантов ответов упрощает статистическую обработку анкет. Вот почему закрытые вопросы чаще используются в анкетах, хотя какая-то информация при этом может теряться.





При формулировке вопросов анкеты следует избегать таких формулировок, которые могут провоцировать респондентов давать социально одобряемые или социально желательные ответы, то есть давать такой ответ, который, по их мнению, будет «правильным», который, как они считают, от них хотят услышать.

Вот несколько формулировок, способных спровоцировать респондентов к социально желательным ответам: «Работа должна выполняться не только ради зарплаты», «Люди должны оказывать помощь тем, кто попал в беду», «Человек на работе должен думать не только о собственных интересах, но и заботиться о благе своей организации». Ниже приведен фрагмент анкеты, направленный на оценку степени удовлетворенности персонала своей работой.



Пожалуйста, укажите, в какой мере вас удовлетворяют следующие стороны вашей работы, используя следующую шкалу:

5 — вполне удовлетворяет;

4 — скорее удовлетворяет, чем нет;

3 — не могу сказать, удовлетворяет или нет;

2 — скорее не удовлетворяет;

1 — совершенно не удовлетворяет.



|1. Размер заработной платы | 1 2 3 4 5 |

+-----+-----+

|2. Сам процесс выполняемой работы | 1 2 3 4 5 |

+-----+-----+

|3. Перспективы профессионального и служебного роста | 1 2 3 4 5 |

+-----+-----+

|4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем | 1 2 3 4 5 |

+-----+-----+

|5. Важность и ответственность выполняемой работы | 1 2 3 4 5 |

+-----+-----+

|6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.) | 1 2 3 4 5 |

+-----+-----+

|7. Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне | 1 2 3 4 5 |

+-----+-----+

|8. То, насколько эффективно организована работа в целом | 1 2 3 4 5 |

+-----+-----+

|9. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе | 1 2 3 4 5 |

+-----+-----+

|10. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе | 1 2 3  
4 5 |

+-----+-----+



Объем анкеты не должен быть слишком большим. Слишком объёмные анкеты, заполнение которых занимает больше получаса, часто вызывают у опрашиваемых негативные эмоции, что сказывается на качестве заполнения анкет. Респонденты либо пропускают большое число вопросов, либо дают стереотипные ответы (например, по всем вопросам только «четверки» или «тройки»). Низкое качество заполнения анкет часто является следствием их перегруженности информацией или чрезмерного объема.



## *Демографическая часть*

Демографическая часть анкеты обычно включает пол, возраст, должностную позицию опрашиваемого, стаж работы в организации и иногда другие вопросы, существенные для достижения целей, стоящих перед опросом. Для упрощения статистической обработки данные группируют определенным образом.

Например:

Укажите, пожалуйста, ваш возраст (отметьте соответствующий вариант):

- 18-25 лет
- 26-35 лет
- 36-45 лет
- 46 лет и старше.

Демографическая часть играет очень важную роль, так как позволяет выявить мнения, оценки, предпочтения разных категорий персонала: разных возрастных групп, представителей разных специальностей, с разным стажем работы в организации и т. п., а не измерять «среднюю температуру по больнице». Это дает возможность в последующем выстраивать адресные стратегии для эффективного воздействия на мотивацию соответствующих категорий работников.



## *Процедура проведения опроса*

Прежде всего важно определить, кто будет охвачен опросом. Надо опросить достаточное количество сотрудников, чтобы можно было говорить о надежности получаемой информации, и в то же время держать в уме соображения экономичности. Часто нет необходимости опрашивать всех сотрудников, выборочный опрос может дать всю полноту мнений по изучаемым вопросам. Репрезентативность выборки — это такой качественный и количественный состав опрашиваемых, который позволяет делать обоснованные выводы по итогам исследования. Не обязательно, чтобы опросом были охвачены все сотрудники, однако важно, чтобы среди опрашиваемых достаточно полно были представлены основные категории работников организации. Это позволит уловить как общие тенденции, так и особенности трудовой мотивации отдельных групп персонала.



Процедура проведения опроса призвана обеспечить не только высокое качество информации, полученной от работников, но и сокращение потерь времени. Поэтому все детали необходимо тщательно продумать еще до проведения опроса.

В какое время будет проводиться опрос: в рабочее или в нерабочее? Кто и как будет собирать анкеты?

Эти «простые» вопросы часто определяют отношение работников к опросам и как следствие — качество получаемой в итоге информации.

Не следует поручать распространение и сбор анкет непосредственным руководителям опрашиваемых. Лучше, если это будет работник кадровой службы или представитель внешней организации, которой поручено проведение опроса.



## **Запомните, это важно!**

### Принципы проведения опроса персонала

- Участие в опросе должно быть добровольным и анонимным.
- Опрос не следует проводить в конце рабочего дня.
- Опрос не должен создавать затруднений для профессиональной деятельности работников.
- Распространение и сбор анкет должны осуществлять люди, с которыми опрашиваемые не взаимодействуют непосредственно по работе (нельзя поручать эту работу непосредственным руководителям сотрудников).





## *Обработка информации*

При анализе полученных результатов можно рассматривать как показатели удовлетворенности работников отдельными сторонами работы, так и суммарный индекс удовлетворенности, получаемый путем сложения всех оценок их удовлетворенности различными сторонами рабочей ситуации.

Если исследование проводится в разных подразделениях организации и охватывает работников разных профессиональных групп, это дает руководителям крайне важную информацию, позволяющую на основании полученных результатов своевременно предпринять шаги, направленные на повышение удовлетворенности трудом работников конкретных подразделений и конкретных профессиональных групп.

Как правило, анализ результатов опросов, призванный оценить удовлетворенность персонала своей работой в организации, ограничивается подсчетом и сравнением средних величин удовлетворенности различных категорий персонала и процентных отношений. Использование факторного или корреляционного анализа способно дать более точную оценку мотивации персонала и действующих на нее факторов.



## *Итоги опроса*

Итоги опроса должны доводиться не только до руководства, но и до тех сотрудников организации, которые приняли в нем участие. Для того чтобы сотрудники и в дальнейшем были готовы к активному участию в опросах, они должны быть проинформированы о полученных результатах и видеть для себя реальную пользу от самого факта участия в опросе.

Это предполагает, что после проведения опроса будут предприняты следующие шаги:

- оперативное доведение до работников информации по итогам опроса;
- доведение до работников мнения руководства о результатах опроса;
- подготовка плана работ по итогам проведенного опроса и последующая его реализация.



Вот как решили эту задачу в British Petroleum:

Уважаемые коллеги!

Нами недавно были получены результаты ежегодного опроса мнения сотрудников, который был выполнен в конце 2002 года. Как Вам известно, настоящий опрос является частью работы по определению вопросов, важных для нас всех, и по выработке совместных мероприятий, направленных на улучшение работы компании.

Хотел бы поблагодарить каждого из Вас за то, что Вы нашли время для участия в этом опросе. Несмотря на то, что для этого требовалось всего несколько минут, мне хорошо известно, как Вы заняты на своих рабочих местах, и я понимаю, что всегда нашлось бы оправдание для того, чтобы «отложить это на потом».

Мы только начинаем анализировать результаты. В рамках этого процесса мы планируем организовать группы, нацеленные на выявление главных задач для лучшего понимания настроений сотрудников и выработки возможных вариантов улучшения работы.

Еще раз позвольте поблагодарить Вас за Ваше участие. Отделом кадров в ближайшем будущем будут сформированы Целевые группы, работа которых поможет нам лучше понять настроения сотрудников и задачи компании.



## **Запомните, это важно!**

Распространенные ошибки при проведении опросов:

- Опрос работников проводится без предварительной информационной подготовки. Люди не понимают целей опроса и того, как будут использованы руководством его результаты.
- Неудачно выбрано время проведения опроса. Например, конец рабочего дня, перед обеденным перерывом, когда люди не располагают достаточным временем для качественного заполнения анкеты.
- До коллектива не доводится информация о результатах, полученных в ходе опроса. Люди ждут сведений о том, что их мнение, которое они высказали в анкете, было услышано и правильно понято.
- Неполное доведение результатов опроса, стремление скрыть информацию, свидетельствующую о наиболее неблагоприятных тенденциях. Такая «осторожность» понятна, но опасна, так как не только дискредитирует результаты опроса, но и подрывает доверие к руководству. Лучше такую информацию дозировать или сопроводить комментарием, призванным смягчить ее действие на персонал. Но замалчивать негативную информацию опасно.



- Результаты опроса обнародованы слишком поздно, когда интерес к его результатам в коллективе практически пропал.
- Нарушение принципа анонимности, когда от респондентов требуют указания имени и фамилии или делаются попытки выявить автора той или иной анкеты, которая по каким-то причинам вызвала недовольство руководства.
- Отсутствие каких-либо действий по итогам анкетирования. Свое участие в анкетировании работники рассматривают как форму сотрудничества с руководством в решении проблем компании. Если ответных действий администрации не последовало, то это ухудшает климат в организации. Если вы не предполагаете предпринимать какие-либо конкретные меры по итогам опроса работников, то лучше опрос вообще не проводить. Так будет спокойнее для всех.



## *Тестирование*

Под тестами в психологии понимают стандартизированные испытания для выявления или оценки тех или иных психологических особенностей человека. Разработаны тесты для определения особенностей мотивации конкретного человека и степени выраженности у него тех или иных ее характеристик.

Тестовые материалы обычно включают в себя буклеты с вопросами и отдельные бланки для ответов. При использовании проективных методов, то есть методов опосредованной оценки мотивации, могут предъявляться незаконченные предложения, наборы фотографий, рисунков или картинок. Интерпретируя по определенным правилам оценки предъявляемого стимульного материала, предполагающего множественное толкование, психологи дают заключение об особенностях мотивации тестируемого. Использование стандартных бланков позволяет кандидатам отмечать ответы карандашом или ручкой, а бланки ответов могут быть обработаны с помощью сканера. Тестирование можно проводить на компьютере.



Использование компьютерной техники при тестировании открывает новые возможности, облегчая не только саму процедуру тестирования, но и резко сокращая время обработки полученных результатов. Однако интерпретировать и принимать решения по результатам компьютеризированного психологического тестирования без участия профессионального психолога ошибочно. Это то же самое, что использовать компьютеризированные результаты анализа тех или иных физиологических функций человеческого организма для заключения о состоянии здоровья или выработки стратегии лечения без участия профессионального врача.



Говорить о тестировании как о методе изучения мотивации, дающем обоснованную и надежную информацию, можно лишь при том условии, что к тестированию будут привлечены специалисты-психологи, а все тесты отвечают требованиям надежности и валидности.

Делать обоснованные заключения по результатам тестирования можно лишь при участии квалифицированных психологов.

Важно отметить, что психологическое тестирование является лишь вспомогательным инструментом, дающим дополнительную информацию о мотивации работника. Не следует принимать административных или иных решений только на основе психологического тестирования.





## *Экспертные оценки*

Метод экспертных оценок исходит из того, что достаточно точно оценить мотивацию работников могут лишь люди, которые их хорошо знают. В первую очередь это руководители и коллеги. Иногда в качестве экспертов привлекаются деловые партнеры или клиенты.

Как правило, экспертная оценка мотивации является одним из элементов комплексной оценки работника.

Главным инструментом эксперта при оценке мотивации работника является специально подготовленная анкета. От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки мотивации работника со стороны эксперта.



Для того чтобы использовать метод экспертных оценок, надо предварительно решить ряд вопросов.

Во-первых, надо четко определить, каким требованиям должны отвечать лица, включенные в состав экспертов. В любом случае мы должны рассчитывать не только на их осведомленность, способность к вынесению обоснованных оценок, но и на достаточную беспристрастность и честность. Желательно, чтобы до того, как экспертам будет предложено высказать свое мнение, с ними была проведена хотя бы кратковременная учеба, призванная повысить их способность к точным и беспристрастным оценкам мотивации работников.



## Запомните, это важно!

### Требования к экспертам

- *Осведомленность.* Эксперт должен быть хорошо осведомлен о важнейших сторонах профессиональной деятельности и рабочего поведения работника, которого оценивают.
- *Объективность.* Эксперт не должен быть заинтересован в результатах оценки конкретного работника.
- *Морально-этические качества.* Выбирая экспертов для оценки сотрудников, следует ориентироваться не только на его знания, следует принимать во внимание его честность, ориентацию на интересы компании.
- *Предварительная подготовка.* Эксперт должен пройти предварительное обучение методам и процедурам оценки, чтобы исключить ошибки, которые могут отразиться на точности выводов.



Кроме отбора экспертов необходимо решить вопрос и с инструментом, с помощью которого эксперты будут оценивать те или иные особенности мотивации персонала. Ниже приведен пример соответствующей анкеты.

### *Пример экспертной оценки*

Инструкция для эксперта. Вам следует дать заключение относительно трудовой мотивации оцениваемого работника. Укажите, в какой мере в его рабочем поведении и в отношении к работе проявляются приведенные ниже характеристики. В своих оценках будьте точны и объективны. При этом используйте следующую шкалу:

- 5 — данное качество развито в полной мере;
- 4 — в достаточной степени;
- 3 — умеренно;
- 2 — слабо;
- 1 — данное качество отсутствует.



1. Стремление добиться рабочих достижений, не уступающих достижениям коллег по работе | 5 4 3 2 1 |

+-----+-----+

2. Желание получить признание заслуг и уважение со стороны руководства | 5 4 3 2 1 | +-----+-----+

3. Стремление работать так, чтобы заслужить высокий авторитет и уважение со стороны коллег по работе | 5 4 3 2 1 |

+-----+-----+

4. Желание получить больше самостоятельности в работе | 5 4 3 2 1 |

+-----+-----+

5. Стремление к установлению хороших отношений с коллегами по работе | 5 4 3 2 1 | +-----+-----+

6. Стремление внести свой вклад в результаты работы организации | 5 4 3 2 1 |

+-----+-----+

7. Стремление лучше проявить себя в работе | 5 4 3 2 1 |

+-----+-----+

8. Стремление к продвижению по службе | 5 4 3 2 1 |

+-----+-----+

9. Желание проявлять инициативу и творчество в работе | 5 4 3 2 1 |

+-----+-----



Иногда при изучении особенностей мотивации работников бывает важно выявить наиболее важные демотиваторы, то есть факторы, оказывающие негативное действие на трудовой настрой персонала. Если есть потребность в быстром получении такого рода данных, то экспертная оценка в этом случае бывает особенно полезна.

Руководители, прекрасно зная своих подчиненных, могут стать источником ценнейшей информации об особенностях мотивации работников организации. Так, при проведении семинаров с руководителями по вопросам мотивационного менеджмента, мы предлагаем им выступить в качестве экспертов и ответить на вопрос: «Какие факторы, по вашему мнению, оказывают особенно негативное воздействие на мотивацию работников компании к проявлению инициативы на работе?»

Вот типичный список ответов:



- недостаток материальной заинтересованности;
- недоверие к руководству;
- не видят перспектив профессионального роста;
- неуверенность в завтрашнем дне;
- излишний контроль со стороны руководства;
- плохие условия труда;
- плохая информированность;
- нежелание руководства считаться с мнением работников;
- инновации в организации не приветствуются;
- отсутствие внимания к нуждам работников;
- невозможность принятия самостоятельных решений.

Можно видеть, что проблемное поле просматривается достаточно отчетливо. И если у руководства организации есть желание с некоторыми из выявленных проблем разобраться более детально, то это может быть сделано.



## *Беседа (интервью)*

Беседа является одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей мотивации подчиненных.

Поговорив с человеком, вы почти всегда можете составить представление о его отношении к делу, о том, что определяет силу его мотивации. В ходе беседы с подчиненным всю необходимую информацию руководитель получает с помощью вопросов. Выделяют следующие типы вопросов:

- закрытые;
- открытые;
- косвенные;
- наводящие;
- рефлексивные.





## *Закрытые вопросы*

Закрытыми вопросами называются такие вопросы, которые предполагают однозначный ответ.

Примеры закрытых вопросов:

- Устраивает ли вас ваша зарплата?
- Нравится ли вам работа?
- Какой уровень зарплаты устроил бы вас?

При закрытых вопросах подчиненный вынужден ограничиваться конкретными сведениями (возраст, стаж, число предложений) либо ответами «да» — «нет», «нравится» — «не нравится», «удовлетворяет» — «не удовлетворяет» и т. п. Поэтому после закрытого вопроса часто задают открытый вопрос, предполагающий развернутый ответ.



## *Открытые вопросы*

Открытыми вопросами называются вопросы, ответы на которые не ограничены определенными рамками. Обычно ответы на такие вопросы содержат развернутую информацию.

Примеры открытых вопросов:

- Что больше всего вам нравится в вашей работе?
- Что вам хотелось бы изменить в вашей работе?
- Какие проекты были для вас самыми интересными?



## *Косвенные (проективные) вопросы*

Лучше понять особенности мотивации работника можно, задавая ему не прямые вопросы, а через выяснение оценок, которые подчиненный дает мыслям и действиям других людей. Обсуждая мотивы или поступки других людей, человек обычно это делает, исходя из собственной системы ценностей, из своих взглядов на жизнь. Поэтому, отвечая на косвенные вопросы, человек невольно раскрывает особенности собственной мотивации.



## *Примеры косвенных (проективных) вопросов:*

- Как вам кажется, почему некоторые люди не стремятся особенно выкладываться на работе и работают спустя рукава?
- Когда люди работают одной командой, что, по вашему мнению, может особенно негативно повлиять на их рабочий настрой?
- Если бы вы были директором, как бы вы относились к мелким нарушениям дисциплины?
- Что стимулирует людей к эффективной работе?
- Что нравится людям в работе?



Интерпретация ответов на косвенные вопросы основана на частоте упоминания респондентом в своих ответах определенных мотиваторов. Обычно люди упоминают следующие мотиваторы:

- финансовые стимулы, хороший соцпакет;
- оценка, похвала;
- статус, почет;
- профессиональный и карьерный рост, развитие;
- понимание и принятие целей;
- азарт, соревнование, стремление быть лучшим;
- интерес к делу;
- ответственность, самостоятельность в работе;
- хороший руководитель;
- хорошие отношения в коллективе;
- самореализация.



## *Наводящие вопросы*

Наводящие вопросы предполагают, что человек, которому задают такой вопрос, даст однозначный, фактически заранее запрограммированный, желательный ответ. Используя наводящие вопросы, вы фактически подсказываете другому человеку, какой ответ предполагаете от него услышать.

Примеры наводящих вопросов:

- Могу ли я положиться на вашу порядочность?
- Надеюсь, что вы больше не будете опаздывать?
- В нашей компании приветствуется ответственное отношение к делу. А вы ответственный человек?



Обычно специалисты рекомендуют избегать наводящих вопросов, так как они заставляют людей, которым эти вопросы задаются, давать желательные, с точки зрения спрашивающих, ответы, которые позволяют им хорошо выглядеть в глазах других людей и могут не отражать их истинного мнения. Тем не менее использование наводящих вопросов бывает оправдано, если вам требуется заручиться согласием человека по определенным вопросам или вынудить его взять на себя определенные обязательства.



## *Рефлексивные вопросы*

При использовании рефлексивных вопросов вы либо своими словами, либо близко к тому, что было сказано вашим собеседником, повторяете услышанное.





*Наблюдение* — самый доступный метод оценки мотивации подчиненных, которым может воспользоваться руководитель. Чтобы с помощью наблюдения получить точное представление об особенностях мотивации работников, нужно четко понимать, что именно следует принимать во внимание в качестве наблюдаемых признаков мотивации. Чтобы развить свою наблюдательность и способность выносить обоснованные оценки, надо отличать наблюдаемые признаки мотивации от мнений и оценок.

Примерами наблюдаемых признаков мотивации могут быть:

- количество предложений работника за год по внесению улучшений в работу;
- поведение работника в экстремальных ситуациях;
- число опозданий на работу за прошлый месяц;

Примерами оценочных характеристик могут быть:

- интерес работника к выполняемой работе;
- высокий уровень самостоятельности работника;
- ответственное отношение работника к делу.



Следует учитывать, что по таким объективным показателям, как невыход на работу по разным причинам и текучесть кадров, трудно делать однозначные выводы о состоянии трудовой мотивации, так как часто невозможно отделить отсутствие на работе или текучесть, вызванные внешними причинами, от тех, которые вызваны отношением к работе самого сотрудника.

Используя наблюдение для оценки мотивации работников, можно выбирать наиболее действенные методы воздействия на их мотивацию. На практике невозможно ограничиться использованием лишь какого-то одного из рассмотренных методов. Использование нескольких методов одновременно повышает надежность полученной информации и повышает качество принимаемых на ее основе решений.



Предложена в психологии управления — мотивационная модель, в которой выделяются три уровня проявления мотивации. Параметрами являются как оценки работников, так и достижение конкретных измеряемых результатов, связанные с трудовым поведением и повышением эффективности труда.

### **Уровень воззрений**

Люди имеют собственное представление о своих побуждениях. На этом уровне фиксируются субъективные мнения, суждения и оценки работников. Оцениваться может как мотивация в целом, так и её отдельные аспекты.

Главное, что нас интересует на этом уровне (при любых способах оценки) — эмоциональное состояние работников, интерес, внимание, их оценка мотивационных факторов (отношения в коллективе, оплата труда, карьерный рост, профессиональное развитие).

Для получения обратной связи можно использовать — *анкетирование, тестирование, тематические опросники, написание эссе.*



## Уровень действий

Так как речь идет о трудовой мотивации, то можно обозначить ее как желание, либо нежелание выполнять определенные нормы, стандарты. Говоря о «поведении», имеются в виду *результаты поведения на рабочем месте*, то есть выполнение корпоративных требований. Поэтому на данном уровне важно оценить насколько действия соответствуют стандартам в рамках профессиональной деятельности, следует также учитывать, выполняются они под чутким наблюдением руководителей, либо по собственной инициативе.

Для получения данных выполнения установленных корпоративных стандартов можно использовать *неформальные методы (структурированное наблюдение, видеонаблюдение, ведение рабочих дневников, отбивание тайм карт и т. д.)*.



## Уровень продуктивности

Компания вкладывает деньги в развитие мотивации своих сотрудников для того, чтобы: *повысить* производительность труда, *снизить* издержки.

Оценить влияние результатов мотивации на повышение эффективности организации в целом можно по различным направлениям: *финансы; клиенты* (маркетинговые показатели); *внутренние аспекты* (усовершенствование бизнес-процессов); *обучение* (трансформации корпоративной культуры, инновации, стремление к личностному росту).

Для проведения такой формы оценки, можно использовать такие бизнес-показатели, как продажи; повышение качества; снижение количества рекламаций или жалоб клиентов, текучести кадров, числа конфликтов; формирование новых эффективных команд и т. д.

Итак, по мере продвижения с первого на третий уровень, процесс оценки становится все более сложным и затратным – с точки зрения и временных затрат, и финансовых. Тем не менее, его результаты исключительно важны. Чаще всего эффективность мотивации персонала оценивается только на первом уровне. Это наиболее простой вид оценки, предоставляющий наименее ценную информацию. Измерение результатов с первого по третий уровень дает объективную оценку мотивационного воздействия.



К самым простым методам измерения относятся **прямые методы** психодиагностики мотивационной сферы. В их основе лежит наблюдение или самооценка — выяснение представлений самого человека о причинах поведения, особенностях личности, интересах, установках и т. п. Самый простой вариант — задать человеку вопросы «почему?», «ради чего?», «зачем?» и т. п. относительно его поступков. Формы опросов могут быть различными: интервью, анкета. Как правило, при опросах испытуемому предлагается выбрать (и оценить) из предложенного перечня мотивов, интересов, потребностей те, которые наиболее точно его описывают. При очевидной простоте опросов они имеют недостатки: не все мотивы являются осознанными, поскольку осознание сложных глубинных мотивационных образований требует развитой рефлексии; ответы часто неискренни в силу действия фактора «социальной желательности» (стремления выглядеть с лучшей стороны, соответствовать неким социальным «нормам» и «эталонам»).



В психологии мотивации большое место занимают исследования по измерению **мотивации достижения**. В 1953 году Дэвид Мак-Клеланд и Джон Аткинсон (*John Atkinson*) предложили в рамках изучения мотивации достижения выделять **ориентацию на достижение успеха** и **ориентацию на избегание неудачи**. Человек, ориентированный на достижение успеха, отдает предпочтение (лучше справляется) с теми задачами, которые субъективно воспринимает как средние по трудности (в этом случае больше вероятность продемонстрировать высокий уровень личных достижений). В то же время человек с преобладающим мотивом избегания неудачи предпочитает выполнять задачи либо с очень низкой субъективной вероятностью успеха, либо — с очень высокой. (В первом случае неудача не воспринимается как свидетельство личной некомпетентности и непрофессионализма, так как задача слишком тяжела для любого специалиста, во втором — неудача практически невозможна, поскольку задача довольно легка.) Это направление в исследовании мотивации достаточно хорошо изучено, но широкого распространения в практической психологии бизнеса оно не получило. В реальной работе руководителя при распределении задач никто не основывает свои решения на подобных данных (хотя интуитивно эти параметры, безусловно, оцениваются и принимаются во внимание).



Хотелось бы порекомендовать обратить внимание на недавно появившийся «Опросник для определения источников мотивации» (*Motivation Sources Inventory* — MSI, авторы — Джон Барбуто (*John Barbuto*) и Ричард Сколл (*Richard Scholl*)). Создатели опросника предложили очень реалистичную и информативную модель мотивации (при этом именно в плоскости взаимоотношений «человек-организация»), интегрирующую подходы различных ученых.

По мнению авторов, мотивация как явление — динамична и практически неизмерима, поэтому в модели акцент сделан на основных источниках мотивации как фундаментальных личностных образованиях.

Всего выделено пять таких источников:





- **Внутренние процессы:** желание получать удовольствие и наслаждение от процессов деятельности.
- **Инструментальная мотивация:** желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т. п.
- **Внешняя концепция Я:** желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.
- **Внутренняя концепция Я:** желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей.
- **Интернализация цели:** желание достигать целей, соответствующих интернализированным (присвоенным, ставшими внутренними) ценностям.



Знание источников мотивации позволяет менеджеру по персоналу составить, образно говоря, «мотивационную карту» сотрудника. У каждого человека (как и у группы людей) можно выявить все источники мотивации, но степень их выраженности будет различна. Информацию о выявленных запросах (потребностях) — после их ранжирования — можно использовать при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников. Способы удовлетворения одного и того же запроса могут варьироваться в зависимости от имеющихся средств, времени, корпоративной культуры, стадии развития компании и других факторов.



- Тест Сопова и Карпушиной. Оценка жизненных ценностей
- Тест оценки мотивации Герчикова
- Тест для оценки потребности в одобрении. Методика Д. Крауна и Д. Марлоу
- Анализ карты мотиваторов. Анализ мотивационного потенциала
- Анкета «Уровень лояльности»
- Анкета анализа причин увольнения
- Анкета для анализа мотивационных факторов и потребностей
- Анкета для выявления мотивации сотрудника
- Анкета для изучения удовлетворенности трудом
- Анкета изучения мотивации и трудовых ценностей
- Исследование уровня мотивации
- Исследования настроения персонала в компании (мотивации)
- Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций личности
- С.С. Бубнова
- Методика диагностики личности «Мотивация к избеганию неудач»
- Методика диагностики личности «Тенденций»
- Методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса
- Методика определения направленности личности — на достижение успеха/избегание неудачи (А. А. Реан )
- Методика определения ценностных ориентаций М. Рокича
- Методика оценки удовлетворенности работы в компании
- Методика: Изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин)



Система мотивации отличается от системы оплаты труда. Мы привыкли думать: человек ходит на работу, чтобы «затрачивать усилия», и уставать, терпеть, преодолевать трудности, избегать репрессий, возвращаться домой как «выжатый лимон» и два раза в месяц получать за все эти неприятности денежную компенсацию под названием «зарплата»... Мотивированный работник трудится не только потому, что должен, но в большей мере потому, что хочет. Чтобы создать высокую мотивацию, надо создать условия для удовлетворения потребностей, причем у каждого — своих. Работа должна быть связана для человека не только с обязанностями производить продукцию, но и с возможностями реализовать свои способности.

Человеческие мотивы возникают и развиваются по собственным законам, не всегда рациональным и тем более не всегда доступным для регуляции извне. Необходимо использовать эти движущие силы во благо своей компании.

Также заслуживает внимания практиков еще одна методика для диагностики мотивационной сферы личности — предложенный в 1982 году А. Г. Шмелевым и В. С. Болдыревой «Тест юмористических фраз» (ТЮФ). Эта проективная методика легка в проведении и интерпретации, не занимает много времени, дает интересную информацию для понимания реальных движущих мотивов личности. В качестве стимульного материала в тесте предлагаются юмористические фразы (афоризмы).



В первом варианте тест состоял из 80 юмористических фраз, 40 из которых однозначно соотносились с одной из 10 тем (представляющих мотивационную сферу личности).

Остальные 40 были многозначными и легко могли быть отнесены к различным темам, в зависимости от предпочтений и установок испытуемого.

Процедура проведения теста очень проста. Испытуемому предлагается разложить карточки с фразами по темам в разные стопки, группируя их по своему усмотрению. Затем нужно было дать названия полученным тематическим группам.



В заключении хотелось бы отметить,

Человек — система очень сложная, и простых рецептов в области мотивации и стимулирования нет и быть не может. Для получения практических результатов имеет значение не столько количество используемых инструментов, сколько правильная постановка целей исследования, понимание, каким образом будут использоваться результаты. Важно понять сложность «объекта исследования» — мотивации, учитывать множество показателей и данных, полученных как с помощью тестов, так и в результате практического наблюдения, анализа деятельности и результатов труда.



Изучив теории мотивации труда и проведя исследование на» можно сформулировать основные принципы мотивирования работников организации:

- Обращайтесь со своими подчиненными как с личностями.
- Будьте искренни, хваля подчиненных.
- Привлекайте подчиненных к активному участию в делах организации.
- Сделайте работу интересной.
- Поощряйте сотрудничество и групповую работу.
- Давайте работникам возможность роста.
- Устанавливайте реалистичные цели.
- Чаще общайтесь со своими подчиненными.
- Свяжите поощрения с результатом.
- Не следует поощрять всех работников одинаково.



# КОНТАКТЫ

Наш адрес:

**400079 г. Волгоград**

**Ул. Кирова, д. 143**

**Издательство «Учитель»**

Наш сайт:

**[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)**

Наши электронные адреса:

**[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)**

**[met@uchitel-izd.ru](mailto:met@uchitel-izd.ru)**





# БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ В ВЕБИНАРЕ



**Издательство «Учитель»**  
[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

Вопросы, связанные с вебинарами  
можно задать по адресу:  
[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)

