**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………..3

1. Мотивация персонала………………………………………………………….3
   1. Понятие мотивации к труду в психологии…………………………….6
   2. Особенности мотивации сотрудников на этапе адаптации………….12
2. Адаптационный потенциал личности……………………………………….17
   1. Понятие адаптации личности…………………………………………17
   2. Виды и этапы адаптации………………………………………………20
3. Анализ мотивации и адаптации персонала………………………………….23
   1. Способы оценки мотивации персонала………………………………23
   2. Взаимосвязь адаптации, мотивации и организационной культуры компании……………………………………………………………….27
   3. Способы повышения совершенствования профессиональной мотивации……………………………………………………………...29

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….33

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК………………………………………….34

Приложения……………………………………………………………………...36

**ВВЕДЕНИЕ**

Характерные черты мотивации предусматриваются непосредственно особенностями этапов профессионального становления субъекта, а именно профессионального самоопределения, подготовки, профессиональной деятельности и переподготовки.

Как известно, главный стимулирующий мотив трудовой деятельности заключается в стремлении к удовлетворению потребностей, которые являются необходимыми для жизнедеятельности человека. Особое место в формировании социальных мотивационных установок занимают компании, которые объединяют людей для целей трудовой деятельности и подчиняют эту деятельность достижению определенных конечных результатов.

Проблематике совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала в организации посвящено множество трудов, касающихся и психологии, и экономики. В ставших уже классическими работах М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Г. Десслера, И. Ансоффаи др. роль мотивации и стимулирования наемных работников рассматривается, как правило, для стабилизации положения экономики и сложившихся условий жизнедеятельности людей.

Однако комплексный анализ результатов исследований российских и зарубежных ученых в совокупности с изучением деятельности служб управления персоналом на предприятиях, указывает на постоянное возникновение новых проблем в области, касающейся непосредственно профессиональную мотивацию. К основным проблемам следует отнести планирование кадровой политики и ее основных направлений, обоснование важнейших функций системы управления персоналом, формирование мотивационных программ и создание системы стимулирования на предприятии. Решение подобных вопросов для организаций становится одним из важных факторов укрепления их конкурентоспособности на современном этапе экономического развития страны.

Актуальность проблем совершенствования мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Целью данного исследования выступает выявление особенностей профессиональных мотивов у сотрудников и характеристика существующих методов совершенствования мотивации.

Предмет исследования: структура профессиональной мотивации и адаптации сотрудников

Задачи исследования:

1. Дать характеристику понятию «мотивации» и «адаптации»;
2. Проанализировать теоретическую литературу по проблеме развития мотивации труда;
3. Исследовать особенности профессиональных мотивов у сотрудников;
4. Сформулировать выводы и практические рекомендации.

Теоретико-методологическая основой исследования являются положения общенаучной методологии, психологические принципы единства деятельности, сознания и личности (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн). Основу работы составили общепсихологические исследования мотивационных процессов (А. Бандура, Л.С. Выготский, Дж. Келли, У. Мишел, И.П. Павлов, Дж. Роттер, Б. Скиннер, Ф.Хайдер, X. Хекхаузен и др.), отечественные и зарубежные исследования в области мотивации трудовой деятельности (К. Альдерфер, Д. Барбуто, Г.П. Гагаринская, В.Н. Герчиков, Э.Деси, Ю.Д. Красовский, К. Левин, Э. Локе, Ф. Херцберг и др.), организационной культуры (В.Н. Воронин, Р. Моран, Т. Парсонс, Ф. Харрис и др.).

Теоретическая значимость курсовой работы в обобщении и систематизации теоретического материала по проблеме, раскрывающей особенности внутренней мотивации сотрудников на этапе адаптации к новой работе.

Практическая значимость работы заключается в том, что нижеизложенное может служить полезным материалом для психологов, менеджеров по персоналу и руководителей.

1. **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**
   1. **Понятие мотивации к труду в психологии**

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов[[1]](#footnote-1).

В настоящее время существует много теорий мотивации. С точки зрения классификации Х. Шольца представляется целесообразным их деление в зависимости от предмета анализа на три главных направления:

1. Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника человека;

2. Внутриличностные теории;

3. Процессуальные теории.

Теории первого направления исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов; второго – анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление; третьего – выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды.

К числу наиболее простых и распространенных (классических) теорий мотивации труда, в основе которых лежит специфическая картина человека, принадлежит концепция Д. Макгрегора, называемая «XY-теорией», которая включает в себя две противоположные теории: теорию «X» и теорию «Y».

Теория «X», во многом отражая основные воззрения У. Тейлора, исходит из того, что:

1. Средний человек ленив, и стремится избегать работы;

2. Работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;

3. Для достижения целей предприятия требуется принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;

4. Строгое руководство и контроль являются главными методами управления;

5. В поведении работников доминирует стремление к безопасности.

Согласно данной теории, следует, что в деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчинённых, основанная на страхе наказания[[2]](#footnote-2).

Теория «Y», являющаяся дополнением теории «X», строится на противоположных принципах и включает в себя нижеперечисленные постулаты:

1. Нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;

2. При благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;

3. Лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;

4. При наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;

5. Трудовой потенциал работников выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично[[3]](#footnote-3).

Главный практический вывод теории «Y» заключается в том, что необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия. К данной теории достаточно близка по своей направленности теория человеческих отношений Э. Мэйо, Ротлизбергера и др. Теория базируется на следующих основополагающих идеях:

1. Трудовая мотивация определяет в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;

2. Важнейший мотив высокой эффективности деятельности – удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда;

3. Важное значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитие коммуникации между иерархическими уровнями организации, т.е. руководителями всех уровней и подчиненными[[4]](#footnote-4).

Теория человеческих отношений получила широкое распространение, многие идеи теории широко используются и в наши дни.

В целом же теории мотивации, дающие общую картину работника, при их творческом использовании служат важным ориентиром практической деятельности в области мотивации труда.

Например, согласно модели А. Маслоу, между всеми группами потребностей существует иерархия. В мотивации поведения человека неудовлетворенные низшие потребности (физиологические, безопасности и т.д.) имеют приоритет. Более высокие потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворяются низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

К. Альдерфера предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей Маслоу. Для этого он выделил не пять, а три класса (группы) потребностей:

1. Потребности существования, к которым он отнес основополагающие физиологические потребности и потребности в безопасности.

2. Социальные потребности, которые включают в себя потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу – это социальные потребности и потребности уважения).

3. Потребности личностного роста, т.е. потребности в самореализации, в том числе участии в управлении.

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей лишь при движении снизу-вверх, т.е. при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях.

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации трудового поведения вносит теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда. Не отрицая значимость предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, МакКлелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности[[5]](#footnote-5).

На их основе возникает и четвертая потребность, а именно потребность в том, чтобы избегать неприятностей, т.е. препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высоким самоконтролем. Они более преданы своей организации, увлечены делом, и работают, не считаясь со временем.

Большое влияние на поведение людей в организации оказывает потребность в принадлежности. Она проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения с другими людьми. Сотрудники с острой потребностью в принадлежности достигают высоких результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений[[6]](#footnote-6).

Исследованием мотивации персонала в широком, выходящем за пределы индивидуальных потребностей социальном контексте занимаются ученые, которые разрабатывают процессуальные теории мотивации. Одной из ранних теорий данной группы является теория трудовой мотивации Д. Аткинсона. В ней анализируются некоторые новые аспекты побуждения работников к эффективному труду, и прежде всего в этот процесс включается ситуация[[7]](#footnote-7).

Теория Аткинсона исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач, и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха и мотив, побуждающий избегать неудачи. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей.

Ю.Д. Красовский, не оформляя своих исследований в отдельную теорию, предлагает рассматривать различные типы внутренних мотиваций человека в организации:

1. Стремление к творческой самореализации (работник ценит в работе возможность реализовать свой потенциал, раскрыть себя, получить удовлетворение от профессионального роста). Для таких людей важно социальное признание их профессиональных успехов. При отсутствии признания приходит разочарование[[8]](#footnote-8).

2. Чувство долга по отношению к работе. Работник отдает себя всего, но если руководитель не ценит его преданности, то может возникнуть горькое разочарование.

3. Обеспечение достатка. Человек работает ради денег. Если недооценили и недоплатили, может «выступить» в защиту своих прав.

4. Карьера. Человек работает ради карьеры. Фирма – условие и возможность построения карьеры. Если не получается, то «выжмет» из работы все, что требуется для себя. Не очень чувствителен к оценкам, т.к. для него важно продержаться в организации какое – то время для накопления профессионального опыта.

По оценкам современных психологов, в постиндустриальном обществе наблюдается становление новой мотивационной системы, новых ориентиров, определяющих поведение человека. В высокотехнологичных организациях традиционные стимулы к труду стали резко терять прежнее значение[[9]](#footnote-9).

Все большая часть людей предпочитает сотрудничать с компанией, а не работать на нее в качестве служащих. А увеличение денежных доходов уже не оказывает такого воздействия на работников, как раньше.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация является ключом к поведению человека. Не только внешняя среда и ситуация определяет состояние личности, но в большей мере ее внутренние причины.

* 1. **Особенности мотивации персонала на этапе адаптации**

В соответствии с теорией деятельности А.И. Леонтьева мотивационная сфера человека, как и другие его психологические черты, имеют свои источники в практической деятельности. В самой деятельности можно обнаружить составляющие, соответствующие элементам мотивационной сферы, функционально и генетически связаны с ними. Поведению в целом соответствуют потребности человека, а системе деятельности, из которых оно складывается, – разнообразие мотивов. В то же время множеству действий, формирующих деятельность, – упорядоченный набор целей[[10]](#footnote-10).

Данные концептуальные положения теории Леонтьева демонстрируют взаимосвязь мотивации человека в профессиональной деятельности с характерными чертами непосредственно самой профессиональной деятельности.

Данная взаимосвязь создается на стадии адаптации сотрудника к новому служебному месту, в тот момент, когда протекает соотнесение внутренних психологических факторов и характеристик личности человека с особенностями профессиональной деятельности в новой организации[[11]](#footnote-11).

В роли внешних факторов могут выступать: организационная и корпоративная культура, сама система адаптации персонала, система поощрений, премирования и наказаний, влияние неформальных лидеров на новичка в компании.

Внутренними факторами могут быть: мотивация работника и его направленность, ценности, личностная проблемная загруженность, семейная ситуация, опыт предыдущей работы, жизненный и руководящий опыт.

Таким образом, работник, устроившись на определенную должность в новую компанию со своими личными понятиями о том, «как должно быть», встречается с реальностью и потихоньку понимает, как именно обстоят дела в компании: насколько замечается и оценивается вклад нового работника, как относятся к инициативам и стараниям, как оценивают новичка руководители и сотрудники, которые давно работают в данной компании. Новый сотрудник быстро вычисляет разницу между заявленной и реальной обстановкой. Именно на основании своих личных ценностей, стереотипов и внутреннего климата в компании начинает адаптироваться к компании, образовывая индивидуальную мотивацию поведения.

Имеют место разнообразные взгляды на особенности мотивации сотрудников в адаптационный период. Большая часть авторов изучает мотивацию сотрудников с точки зрения внешних факторов, их оптимизации, проведения адаптационных мероприятий и т. д[[12]](#footnote-12).

Непосредственного изучения особенностей и характерных черт внутренней мотивации сотрудников в адаптационный период в психологии на самом деле почти не встречается. Лишь отдельные авторы поверхностно ссылаются на внутреннюю мотивацию сотрудника в период адаптации.

К примеру, Г. Селье, считая адаптацию, включая адаптацию и к новому месту работы, стрессовыми условиями.

При этом он говорил о том, что при адаптации в следствии вышеупомянутого эмоционального стресса происходит затруднение реализации мотивации, а иногда в силу фрустрации полностью блокируется мотивированное поведение[[13]](#footnote-13).

Психофизиологическая адаптация, привыкание работника к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям и требованиям труда проходит быстрее в том случае, когда у сотрудника имеется мотивация справляться с трудностями, связанными с изучением и ознакомлением с совокупностью всех реальных условий, которые воздействуют на работника во время труда. Максимально эффективно данный вид адаптации протекает в таких компаниях, в которых нет определенных жестких требований, например, к виду и обустройству рабочего места. Если работник имеет право оснастить рабочее место на свое усмотрение: например, разложить необходимые ему предметы в нужном ему порядке, распределить бумаги так, чтобы было удобно с ними работать и т.п., то психофизиологическая адаптация минует стремительно и безболезненно.

Социально-психическая адаптация, как принятие новых норм поведения, взаимоотношений в данной организации, приспособление к новому социуму, принятие и разделение ценностей организации, ее корпоративной культуры предполагает наличие мотивации к сотрудничеству и взаимодействию у новых сотрудников. Для скорейшей адаптации они мотивированы на установление межличностных и деловых отношений с коллегами[[14]](#footnote-14).

Социально-психическая адаптация может оказаться очень трудной, особенно в первый месяц работы, который является наиболее стрессовым для работника. Уровень стресса зависит от особенностей организации, и, конечно, от особенностей самого нового сотрудника, а в большей степени от его мотивации.

В преодолении социально-психического барьера на новом месте работы работнику непременно должен оказывать помощь сотрудник службы персонала (отдела кадров), который познакомит его с коллективом, изложит принятые традиции, существующие в организации, и предоставит четкую формулировку миссии компании и т.д.

Новый сотрудник в свой черед обязан применить максимум усилий, чтобы социально-психическая адаптация протекла преимущественно успешно – необходимо демонстрировать свою коммуникабельность, доброжелательность и способность выслушивать советы и т. п.

А.Ф. Джумагулова сформулировала характерные черты внутренней мотивации работников на адаптационном этапе. По ее мнению, формирование профессионально-трудовой мотивации начинается от преобладания личностных мотивов на начальном этапе трудовой деятельности на новом рабочем месте к совершенствованию субъектных мотивов в процессе профессионализации на предприятии[[15]](#footnote-15).

А.Ф. Джумагулова считает, что у работников в адаптационный период сравнительно с их более опытными коллегами отмечаются: высокая мотивация достижения успеха, высокая общая удовлетворенность, высокая значимость ценностей достижения, безопасности и самостоятельности, высокий уровень социально-психологической адаптации, высокий контроль за действием, ориентация на управление, стабильность и служение людям, ключевой целью является реализация себя на новом месте.

Адаптация на новом рабочем месте, по мнению А.Ф. Джамагулова, непосредственно относится к высокому и достойному принятию себя, к ощущению эмоционального комфорта и уюта на работе, к возможности взять на себя ответственность и принятию своих непосредственных коллег.

Таким образом, мотивация во время адаптационного этапа изучается авторами с двух сторон. В большинстве случаев мотивацию в период адаптации анализируют с точки зрения оказываемых влияние внешних факторов. В этом случае принимается во внимание воздействие адаптационных мероприятий, функциональных возможностей включения в трудовую деятельность, корпоративную культуру и т. д. Характерные черты внутренней мотивации человека во время адаптационного этапа в действительности практически не изучены. В трудах, которые непосредственно касаются данной тематики, указывается на то, что мотивация работников в адаптационный период имеет различие по сравнению со стремлением к успеху, желанием общаться, налаживать контакты и взаимодействовать.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мотивация олицетворяет собой намерение, побуждение, определенное желание к действию. Невзирая на отличия среди концептуальных взглядов в определении термина мотивации, большинство авторов согласны друг с другом в одном – том, что не только внешняя среда и определенная ситуация характеризует состояние личности, но преимущественно и ее внутренние причины, т. е. именно мотивация представляет собой ключ к поведению человека. Относительно адаптации сотрудников – это приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде. Важнейшим способом адаптации является благожелательное отношение к нормам и ценностям новой социальной среды, сложившимся формам социального взаимодействия, а также форм и способов предметной деятельности.

1. **АДАПТАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЛИЧНОСТИ**
   1. **Понятие адаптации личности**

Первоначально термин "адаптация" (от лат. "приспособление") использовался в биологии как приспособление строения и функций организма к условиям существования и привыкания к ним.

В отличие от социальной адаптации под психологической адаптацией понимается принятие социально-полезных стандартов поведения и ценностных ориентаций, сближение установок и направленности личности с ожиданиями социальной среды. Социальная и психологическая адаптация находятся в неразрывном единстве, хотя иногда могут не совпадать. Учитывая эту теснейшую взаимосвязь и единство основного содержания социального и психологического уровней адаптации целесообразно говорить о единой социально-психологической адаптации личности[[16]](#footnote-16).

Психологическая адаптация как основной механизм социализации личности сама по себе представляет сложную систему и включает в себя нижеперечисленные элементы:

1) когнитивные, психические процессы: ощущения, восприятия, представления, память, мышление, воображение и пр.;

2) эмоционально-чувственные процессы и состояния;

3) волевые процессы, имеющие выход в практику поведения[[17]](#footnote-17).

Главная особенность жизненного процесса адаптации у человека состоит в том, что адаптация возникает, как правило, как вынужденный процесс, источник которого находится вне человека.

Дестабилизирующие факторы или проблемная социально-психологическая ситуация нарушают социальную устойчивость, вызывают психическое напряжение, поэтому адаптационный процесс традиционно связывают также с потребностями самосохранения, обеспечения основной деятельности, приведения себя к норме общего развития в балансе личностного и общественного[[18]](#footnote-18).

Интересное для социальной психологии наблюдение сделано социологом Л.В. Корель, который предполагает, что при большом количестве социально и психологически значимых изменений у индивида первый этап адаптации может проходить в виде социального и даже психологического шока, а после стадии мобилизации адаптивных резервов будет формироваться "ответ на вызов среды". Если же "социальный шок" не сможет запустить процессы мобилизации, то это вынудит индивида к поиску глубинных адаптивно-эволюционных механизмов, что в определенной среде не всегда приведет к благоприятному адаптивному исходу[[19]](#footnote-19).

Р. Мертон предложил пять адаптивных технологий в зависимости от сочетания культурных целей и социально-одобряемых средств их достижения:

* конформизм (согласие с целями общества и законными средствами их достижения);
* инновация (согласие с целями, но отвержение средств);
* ритуализм (изменение целей при использовании известных средств);
* ретреализм (полный отказ от целей и средств общества);
* мятеж (отказ от целей и средств при одновременном привнесении новых целей и средств)[[20]](#footnote-20).

В связи с вышеизложенным, можно представить направления социальной адаптации, которые могут иметь вид социально-психологического прогресса (инновации), идеоадаптации (конформизм), социально-психологического регресса (деградации) и ухода от действительности (эскейпизма). Любое из этих направлений может считаться успешным с точки зрения удовлетворенности субъекта адаптации, но только социально-психологический прогресс принят как общественно-адекватный процесс, обеспечивающий воспроизводство социальной структуры, ее непрерывное качественное и количественное развитие, а также развитие субъектов социальной адаптации.

Возможны 3 пути развития событий:

* личность в большей степени повлияет на трудовую среду, а влияния трудовой среды окажутся незначительными;
* среда окажет большее воздействие на личность, при этом возможно изменение поведения личности;
* сопоставимое взаимное влияние личности и среды друг на друга[[21]](#footnote-21).

Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям организации.

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к трудовой организации данного предприятия. Трудовая организация, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и трудовая организация взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации. Таким образом, трудовая адаптация – двухсторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.

Адаптированность человека в конкретной трудовой среде проявляется:

* в его поведении;
* в показателях трудовой деятельности, эффективности труда (его количестве, качестве);
* в усвоении социальной информации и ее практической реализации;
* в росте всех видов активности (трудовой, общественно-политической, познавательной);
* удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией труда, условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста и т.д.)

**2.2. Виды и этапы адаптации**

Изначально система адаптации персонала начинается с оценки профессиональной подготовки сотрудника, его опыта на аналогичной должности[[22]](#footnote-22).

Чем больше опыта, тем легче новичку будет адаптироваться к новому месту работы. Если сотрудника повысили, в этот период ему необходимо время, чтобы освоиться с новыми условиями деятельности.

Как только нового сотрудника взяли на работу, происходит знакомство с компанией, выстраиваются цели, расставляются приоритеты, идет оценка обстановки, а также выявление авторитетных людей, на которых можно опереться, попросить помочь. Именно в этот момент адаптация новых сотрудников в организации проходит на должном уровне, и человек преодолевает некоторые проблемы, которых не избежать на начальном этапе.

Существует два пути: сотрудник старается влиться в коллектив, принимает и перенимает все условия труда, или же полностью разочаровывается и не находит общего языка с коллегами, что приводит к отрицанию и впоследствии – к увольнению. Благодаря взвешенному подходу администрации процесс приспособления к условиям работы можно значительно ускорить и улучшить качественно.

Адаптация содержит в себе:

* ознакомительный тренинг;
* материал для прочтения новым сотрудником истории компании (ее цели, задачи, а также организационные моменты и условия трудовой деятельности, правила техники безопасности);
* программу обучения (если в компании это предусмотрено);
* озвучивание времени испытательного срока, если он предусмотрен, и следующие действия при принятии на работу на постоянной основе[[23]](#footnote-23).

Для того, что все эти этапы выполнялись, необходимо назначить ответственного человека и поручить ему установить срок на каждый пункт.

Поиск и наем сотрудника – долгий и трудоемкий процесс, который считается очень важным для того, чтобы адаптация персонала в организации прошла успешно.

Для этого предпринимаются следующие шаги:

1. В течение периода от 3 до 6 месяцев новый сотрудник должен влиться в коллектив, увидеть внутреннюю работу и все условия трудовой деятельности. На этом этапе должна быть оказана помощь, чтобы он приобрел все необходимые навыки и умения именно для этой компании, опираясь на ее требования.
2. На протяжении первых 3 лет, когда новый сотрудник сможет полностью охватить весь организационный процесс, стать полноправным сотрудником предприятия, необходимо оказывать эпизодическую помощь, предоставляя больше возможностей для самостоятельного принятия решений.
3. Проводится консультирование новых сотрудников, обеспечивается так называемое наставничество. Система адаптации персонала в организации при этом происходит на контроле, что приводит к налаженному порядку.
4. Продумывание процесса развития человеческого потенциала на протяжении всей трудовой деятельности в данной организации[[24]](#footnote-24).

Виды адаптации персонала в организации в профессиональной литературе выделяют следующие:

* организационная адаптация – ознакомление и введение на предприятие;
* социально-психологическая адаптация, которая включает в себя знакомство и последующее взаимодействие с коллективом;
* профессиональная адаптация – внедрение в сам трудовой процесс, введение в профессию;
* психофизиологическая адаптация – реакция на смену обстановки и рабочего времени.

Таким образом, все вышеперечисленные виды адаптации персонала зависят от структуры и организации самой компании. Адаптационный период должен проходить в непринужденной и ненавязчивой обстановке, ведь именно от него зависит раскрытие потенциала будущего сотрудника.

1. **АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**
   1. **Способы оценки мотивации**

В настоящее время существуют следующие способы оценки мотивации персонала:

1. Измерение мотивации достижения по А. Мехрабиану (прил. 1).

Модификация теста-опросника А. Мехрабиана для измерения мотивации достижения (ТМД) предназначена для диагностики двух обобщенных устойчивых мотивов личности: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудачи. При этом оценивается, какой из этих двух мотивов у испытуемого доминирует[[25]](#footnote-25).

Методика применяется для исследовательских целей. Тест представляет собой опросник, имеющий две формы – мужскую (форма А) и женскую (форма Б). На основе подсчета суммарного балла определяются, какая мотивационная тенденция доминирует у испытуемого. Баллы всей выборки испытуемых, участвующих в эксперименте, ранжируют и выделяют две контрастные группы: верхние 27% выборки характеризуются мотивом стремления к успеху, а нижние 27% – мотивом избежать неудачи.

2. Шкала оценки мотивации одобрения Д. Крауна и Д. Марлоу (прил. 2).

В отличие от мотивации достижения, уровень мотивации одобрения – стремление заслужить одобрения значимых окружающих людей – гораздо меньше определяет успех в делах и свершениях, а порой даже является препятствием к ним. Однако весьма существенно влияет он и на нечто другое, также весьма важное – на качество взаимоотношений с другими людьми в целом[[26]](#footnote-26).

Шкала состоит из 19 суждений, на которые возможны два варианта ответов – "да" или "нет". Ответы, совпадающие с ключом, кодируются в 1 балл. Общая сумма (min = 0, max = 20) говорит о выраженности мотивации одобрения.

3. Опросник терминальных ценностей Сенина И.Г. (прил. 3).

Этот опросник основывается на двух предположениях: во-первых, что жизненные сферы, в той или иной мере представленные в жизни каждого человека, обладают для разных людей различной степенью значимости, а во-вторых, что в каждой из них реализуются различные для каждого человека желания и стремления, которые являются одним из компонентов направленности его личности[[27]](#footnote-27).

Перечень терминальных ценностей, диагностируемых в данном опроснике, включает в себя 8 наименований:

1. Собственный престиж, т.е. завоевание своего признания в обществе путем следования определенным социальным требованиям. Испытуемые, получившие высокий балл по данному показателю, часто бывают сильно заинтересованы в мнениях окружающих о себе, так как нуждаются в социальном одобрении своего поведения.
2. Высокое материальное положение, т.е. обращение к факторам материального благополучия как к главному смыслу существования. Высокий балл по данному показателю отражает стремление человека к возможно более высокому уровню своего материального благосостояния. Такие люди часто бывают убеждены в том, что материальный достаток является главным условием жизненного благополучия. Высокий уровень материального благосостояния для таких людей часто оказывается основанием для развития чувства собственной значимости и повышенной самооценки.
3. Креативность, т.е. реализация своих творческих возможностей, стремление изменять окружающую действительность. Высокий балл по этому показателю отражает стремление человека к реализации своих творческих возможностей, внесению различных изменений во все сферы своей жизни. Такие люди обычно быстро устают от размеренного хода своей жизни и всегда стараются внести в нее что-то новое.
4. Активные социальные контакты, т.е. установление благоприятных отношений в различных сферах социального взаимодействия, расширение своих межличностных связей, реализация своей социальной роли. Высокий балл по данному показателю говорит о стремлении человека к установлению благоприятных взаимоотношений с другими людьми. Для таких людей, как правило, очень значимы все аспекты человеческих взаимоотношений, они часто бывают убеждены в том, что самое ценное в жизни – это возможность общаться и взаимодействовать с другими людьми.
5. Развитие себя, т.е. познание своих индивидуальных особенностей, постоянное развитие своих способностей и других личностных характеристик. Высокий балл по данному показателю отражает заинтересованность человека в объективной информации об особенностях своего характера, своих способностях, других характеристиках своей личности. Такие люди, как правило, стремятся к самосовершенствованию, считая при этом, что потенциальные возможности человека почти неограниченны и что в первую очередь в жизни необходимо добиваться наиболее полной их реализации.
6. Достижение, т.е. постановка и решение определенных жизненных задач как главных жизненных факторов. Высокий балл по этому показателю говорит о стремлении человека к достижению конкретных и ощутимых результатов в различные периоды жизни. Такие люди, как правило, тщательно планируют свою жизнь, ставя конкретные цели на каждом ее этапе и считая, что главное – добиться этих целей. Кроме того, часто большое количество достижений служит для таких людей основанием для высокой самооценки.
7. Духовное удовлетворение, т.е. руководство морально-нравственными принципами, преобладание духовных потребностей над материальными. Высокий балл по данному показателю отражает стремление человека к получению морального удовлетворения во всех сферах своей жизни. Такие люди, как правило, считают, что главное – это делать только то, что интересно и что приносит внутреннее удовлетворение.
8. Сохранение собственной индивидуальности, т.е. преобладание собственных мнений, взглядов, убеждений над общепринятыми, защита своей неповторимости и независимости. Высокий балл по этому показателю говорит о стремлении человека к независимости от других людей. Такие люди, как правило, считают, что самое важное в жизни - это сохранить неповторимость и своеобразие своей личности, своих взглядов, своего стиля жизни, стремясь как можно меньше поддаваться влиянию массовых тенденций.

4. Ориентационная анкета направленности личности Б. Басса (прил. 4).

Анкета состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов, соответствующие трем видам направленности личности. Респондент должен выбрать один ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности, и еще один, который, наоборот, наиболее далек от его мнения или же наименее соответствует реальности. Баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются для каждого вида направленности отдельно[[28]](#footnote-28).

С помощью методики выявляются следующие направленности:

1. Направленность на себя – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность.

2. Направленность на общение – стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

3. Направленность на дело – заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

Таким образом, выше представлены четыре методики, которые отражают в себе основные стороны мотивации. С помощью сравнения показателей мотивации сотрудников на этапе адаптации и давно работающих сотрудников на конкретном предприятии можно будет выделить особенности мотивации тех, кто работает в организации не так давно и проходит период адаптации.

* 1. **Взаимосвязь адаптации, мотивации и организационной культуры компании**

В настоящее время организационная культура играет огромную роль не только в развитии организации, но и, конечно же, в развитии российской экономики в целом.

Организационная культура определяется во многом как набор целей, ценностей, норм и правил, носящих сравнительно стабильный характер и разделяемых большей частью её сотрудников[[29]](#footnote-29).

Адаптация в профессиональной сфере рассматривается как приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических, и бытовых условиях труда и отдыха[[30]](#footnote-30).

Однако, современные мировые тенденции, способствующие процессам трудовой миграции, вносят свои корректировки в процессы профессиональной адаптации. Прежде всего, речь идет о социально-культурной адаптации трудовых мигрантов, которые трудоустраиваются на российские предприятия. Без эффективной организации адаптационного процесса невозможно рассчитывать на высокую результативность их труда.

Адаптация, рассматриваемая с позиции элемента организационной культуры, представляет собой форму трудовой мобильности, вызванную необходимостью приспосабливаться к правилам и установкам в организации[[31]](#footnote-31).

И наконец, мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов[[32]](#footnote-32).

Если говорить о взаимосвязи и влиянии мотивации на организационную культуру, то стоит выделить, что посредством выстраивания ценностных ориентиров, которые выступают основой любой мотивации, формируется и развивается организационная культура[[33]](#footnote-33).

В свою очередь, также важно отметить и о влиянии культуры организации на мотивацию сотрудников: ведь именно она выступает главным средством гармонизации интересов работников.

Всё вышесказанное говорит о значимости организационной культуры в системе трудовой деятельности работников на современной этапе развития предприятия. Сотрудник будет чувствует себя вовлеченным тогда, когда он отождествляет себя с организацией и испытывает некую эмоциональную связь с компанией, коллективом, делом, за которое «болеет». Именно тогда работники способны и готовы активизировать свои действия в стремлении достижения общей поставленной цели организации. Кроме того, результативная мотивация работников положительно влияет на удовлетворённость трудом, что способствует как благополучию и стабильности сотрудников, так и развитию организационной культуры и организации в целом.

Как правило, люди, работающие в организации (вне зависимости от её размера) стремятся к поддержанию благоприятного социально-психологического климата вокруг себя, налаживанию и сохранению хороших отношений с коллегами, участию в корпоративных мероприятиях, причастности ко всему, что происходит в компании. И HR- менеджер должен сделать так, чтобы это стремление к сопричастности не пропало, а наоборот, принесло организации выгоду.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что данные явления, а именно адаптация, мотивация и организационная культура имеют общую основу: они охватывают цели, ценности, нормы и правила, от чего, в свою очередь, зависит эффективность не только деятельности отдельно взятого работника, но и, несомненно, успешность организации в целом.

* 1. **Способы повышения совершенствования профессиональной мотивации**

Существуют различные принципы кадрового менеджмента для повышения мотивации труда сотрудников. Среди них можно выделить основные следующие принципы:

1. проведение регулярных совещаний, например, 2 раза в неделю, причем желательно периодически видоизменять либо форму их проведения, либо содержание, чтобы эти мероприятия не превратились в скучную текучку;
2. поручение подготовки мини-докладов для коллег, участвующих в летучках (это поможет переосмыслить собственный опыт и знания);
3. поощрение (словом и премией) инициативы сотрудников в плане повышения квалификации, например, если участвуют в профессиональных конференциях, круглых столах, форумах;
4. направление на обучение, повышение квалификации;
5. проведение опросов с целью выяснения замечаний и предложений;
6. введение ротации (перемещение сотрудниц с одной должности на равнозначную ей в другом отделе), дежурства (например, по комнате для чаепития) с тем, чтобы хотя бы иногда менять привычный ритм работы.

Многие руководители среднего звена не имеют возможности влиять на систему оплаты труда своих сотрудников. Максимум, что от них зависит, – это размер квартального или годового бонуса, эффект от которого неоднозначен.

Что касается сотрудников, то они хотят чувствовать себя, в первую очередь, признанными профессионалами. Они не ждут комплиментов своему характеру, внешнему виду и т.п., им важно, чтобы оценили продукт их труда.

Сотрудники должны четко представлять, что их ждет в результате выполнения задания. Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы совершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных выше.

Обеспечение разнообразия умений и навыков. Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции[[34]](#footnote-34).

Работникам необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда[[35]](#footnote-35).

Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы – от временных до стимулирующих. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении.

Это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Постановка целей или целевое управление предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Основная идея целевого управления заключается в том, что руководитель ставит своему сотруднику задачу, которую они совместно обсуждают. Такой процесс стимулирует рост сотрудника, поскольку он понимает, чего ждет от него руководство[[36]](#footnote-36).

Целевое управление поддерживает в сотруднике чувство самоуважения и приносит признание окружающих. Человек полагается на самого себя, решает интересные и трудные проблемы и в случае успеха поднимается по служебной лестнице. Ставить перед подчиненным общую цель и доверить ему ее реализацию – сильный мотивирующий фактор.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что идеальный мотивационный профиль в рабочей сфере характеризуется доминированием личностно-развивающей тенденции – мотивов «роста», получения большей заработной платы, достижения какой-либо высокой должности в компании. Но также не стоит забывать и о требуемом сотрудником чувстве самоуважения и признания окружающих его людей, что тоже является мощным мотивационным признаком.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках данной курсовой работы проведено исследование особенностей мотивации сотрудников на этапе адаптации к новой работе. В ходе исследования были решены все поставленные задачи.

Анализ психологической литературы позволил сделать вывод, что мотивация – это процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета. В литературе встречается множество теорий мотивации, рассмотрены ее механизмы. Так же глубоко раскрыта проблема адаптации человека, в частности адаптация к новому рабочему месту.

Но мотивацию сотрудников на этапе адаптации современные исследователи рассматривают в основном с точки зрения ее формирования с помощью адаптационных процедур и методов. В тех немногочисленных работах, касающихся проблемы внутреннем мотивации нового сотрудника, отмечается, что этап адаптации характеризуется повышенным уровнем мотивации достижения и явно выраженным стремлением к установлению социальных контактов.

Также были выявлены особенности мотивации сотрудников на этапе адаптации. Основными среди них является выраженное стремление к общению и взаимодействию, к установлению дружеских взаимоотношений, наблюдается некоторая зависимость от мнения группы, опора на групповое мнение, поиск социальной поддержки, одобрения, что может указывать на некоторую неуверенность.

В связи с полученными результатами разработаны рекомендации по формированию мотивационной направленности на задачи организации у сотрудников на этапе адаптации.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Анискин Ю.П. Общий менеджмент. М. 2001 – 341 с.
2. Анурова Н.И. Персонал в торговой организации. Как создать профессиональную команду. М. 2003 – 147 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Перев. с англ. под ред. С.М. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004 – 510 с.
4. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур / Маркетинг, 2011 – 186 с.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2007 – 119 с.
6. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. М.: Дело, 2002 – 301 с.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2006 – 314 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 2011 – 241 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. - М.: ТК Велби, издательство Проспект, 2008 – 81 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарика, 2013 – 206 с.
11. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: человек стратегия организация процесс. - М.: Прогресс 1996 – 184 с.
12. Джумагулова А.Ф. Особенности профессиональной мотивации молодых специалистов ъ. Автореферат на соиск. Ученой степени кандидата псих. Наук. - С-Пб. 2012.
13. Занюк С.С. Психология мотивации. - К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001 – 106 с.
14. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000 – 208 с.
15. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2001 – 87 с.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. - М.: Инфра-М, 2007 – 64 с.
17. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 1999 – 115 с.
18. Молл. Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. - М.: Финансы и статистика, 2000 – 89 с.
19. Сырникова Н.А., Ковалев В.И. Мотивация труда и адаптация рабочих. // Психологический журнал, 1985 – 63 с.
20. Удальцова М.В., Авчиренко Л.К. Социология и психология управления – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999 – 204 с.
21. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, А.Я. Кибанова. - М., 1999 – 194 с.
22. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2002 – 163 с.
23. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия / Экономист, 2000 – 52 с.
24. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно - практич. пособие. – М.: Бизнес – школа "Интел – синтез", 2006 – 201 с.

**Приложение 1**

**Измерение мотивации достижения по А. Мехрабиану**

Тест состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. Чтобы оценить степень вашего согласия или несогласия с каждым из утверждений, используйте следующую шкалу:

• + 3 – полностью согласен;   
• +2 – согласен;   
• + 1 – скорее согласен, чем не согласен;   
• 0 – нейтрален;   
• -1 – скорее не согласен, чем согласен;   
• -2 – не согласен;   
• -3 – полностью не согласен.

Прочтите утверждения теста и оцените степень своего согласия или несогласия. При этом на бланке для ответов против номера утверждения поставьте цифру, которая соответствует степени вашего согласия. Дайте тот ответ, который первым придет вам в голову. Не тратьте время на обдумывание.

**Тест – форма A (для мужчин)**

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаюсь получения плохой.

2. Если бы я должен был выполнить сложное, незнакомое мне задание, то предпочел бы сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться в одиночку.

3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, что решу.

4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.

5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бы к тому, что у меня может хорошо получиться.

6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции хорошо определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я должен сам определить свою роль.

7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.

8. Я предпочел бы важное и трудное дело, хотя вероятность неудачи в нем равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.

9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. Если бы я собирался играть в карты, то скорее сыграл бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.

12. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где все участники примерно равны по силам.

13. В свободное от работы время я овладеваю какой-нибудь игрой скорее для развития умений, чем для отдыха и развлечений.

14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как считаю нужным, пусть даже с 50%-ным риском ошибиться, чем делать его так, как мне советуют другие.

15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет 500 рублей и может остаться на таком уровне неопределенное время, чем работу, в которой начальная зарплата равна 300 рублей и есть гарантия, что не позднее, чем через полгода я буду получать 2000 рублей.

16. Я скорее стал бы играть в команде, чем соревноваться один с секундомером в руках.

17. Я предпочитаю работать, не щадя сил, пока полностью не удовлетворюсь полученным результатом, чем закончить дело побыстрее и с меньшим напряжением.

18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу вопросам, требующим высказывания своего мнения.

19. Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достичь большего, чем такое, в котором мое положение не ухудшится, но и существенно не улучшится.

20. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке.

21. бы я мог вернуться к одному из незавершенных дел, то я скорее вернулся бы к трудному, чем к легкому.

22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно ее решить.

23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем стану сам продолжать искать выход.

24. После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело.

25. Если есть сомнения в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем активное участие.

26. Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

27. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность.

28. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем знакомое задание, в успехе которого я уверен.

29. Я работаю продуктивнее, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах.

30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решать аналогичную задачу, чем перешел бы к задаче другого типа.

31. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.

32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

**Тест – форма Б (для женщин)**

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаюсь получения плохой.

2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, что решу.

3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.

4. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что у меня может хорошо получиться.

5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции хорошо определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я должна сама определять свою роль.

6. Более сильные переживания у меня вызывает скорее страх неудачи, чем надежда на успех.

7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.

8. Я предпочла бы важное и трудное дело, хотя вероятность неудачи в нем равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.

9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке.

12. Если бы я собиралась играть в карты, то скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.

13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где все участники примерно равны по силам.

14. После неудачи я скорее становлюсь более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело.

15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем приносят радость успехи.

16. В новых неизвестных ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.

17. Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может плохо получиться, чем стану готовить привычное блюдо, которое обычно хорошо выходило.

18. Я скорее займусь чем-то приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то, как мне кажется, стоящее, но не очень увлекательное.

19. Я скорее затрачу все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить за это же время два-три дела.

20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то я использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем почитать и поработать.

21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы бы решили устроить вечеринку, я предпочла бы сама организовать ее, чем предоставить сделать это кому-то другому.

22. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем стану сама продолжать искать выход.

23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.

24. Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

25. Я эффективнее работаю под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность.

26. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем знакомое задание, в успехе которого я уверена.

27. Если бы я успешно решила какую-то задачу, то с большим удовольствием взялась бы еще раз решать аналогичную задачу, чем перешла бы к задаче другого типа.

28. Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу в общих чертах, чем когда мне конкретно указывают на то, что и как выполнять.

29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще теряюсь и впадаю в отчаяние, чем быстро беру себя в руки и пытаюсь исправить положение.

30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Обработка и интерпретация результатов теста

Вначале подсчитывается суммарный балл. Ответам испытуемых на прямые пункты (отмеченные знаком «+» в ключе) приписываются баллы.

Ответы -3 -2 -1 0 1 2 3

Баллы 1 2 3 4 5 6 7

Ответам испытуемого на обратные пункты опросника (отмечены в ключе знаком «-») также приписываются баллы:

Ответы -3 -2 -1 0 1 2 3

Баллы 7 6 5 4 3 2 1

Ключ к форме А: +1, -2, +3, -4, +5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, +13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, -23, +24, -25, -26, -27, +28, -29, -30, +31, -32.

Ключ к форме Б: +1, +2, -3, +4, -5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, -13, +14, -15, -16, +17, -18, +19,

-20, +21, -22, +23, -24, -25, +26, -27, +28, -29, -30.

На основе подсчета суммарного балла определяется, какая мотивационная тенденция доминирует у испытуемого. Баллы всех испытуемых выборки ранжируют и выделяют две конкретные группы: верхние 27% выборки характеризуются мотивом стремления к успеху, а нижние 27% – мотивом избегания неудачи.

**Приложение 2**

**Шкала оценки мотивации одобрения Д. Крауна и Д. Марлоу**

Тест-анкета состоит из 20 суждений, на которые возможны два варианта ответов – "Да" или "Нет". Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже утверждений. Если вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям вашего поведения, то напишите рядом с ним "Да", если же оно неверно, то – "Нет".

Опросник

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что [не был уверен](http://psycabi.net/prakticheskie-metody/471-kak-vyrabotat-uverennost-v-sebe-samoanaliz-i-desyat-prakticheskikh-shagov-k-povysheniyu-samootsenki) в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумал "вескую" причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои [ошибки](http://psycabi.net/vdokhnovlyayushchie-tsitaty-i-aforizmy/132-tsitaty-ob-oshibkakh).
12. Иногда, вместо того чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.
17. Были случаи, когда я [завидовал](http://psycabi.net/psikhologiya-dlya-molodykh-i-tseleustremlennykh/psikhologiya-obshcheniya/149-kak-izbavitsya-ot-zavisti) удаче других.
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с просьбой.
19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.
20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

Ключ и обработка результатов.

За ответ "Да" на вопросы: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20 и за ответ "Нет" на вопросы: 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19 начисляется по 1 баллу.

Сложите все полученные по двум позициям баллы. Итоговая сумма баллов является показателем "мотивации одобрения".

Интерпретация.

Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека казаться лучше, представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. И тем выше готовность человека в одобрении других, связанная с потребностью в общении и одобрении себя со стороны.

Низкие показатели свидетельствуют об уверенности в себе без потребности в одобрении извне, адекватной положительной самооценке, признании своего права на ошибки и также могут говорить о высокой требовательности к себе переходящей в самокритичность.

Оптимальным является срединный вариант с тенденцией к низкому значению показателя.

**Приложение 3**

**Опросник терминальных ценностей И. Г. Сенина**

Опросник состоит из 80 утверждений, каждое из которых испытуемый оценивает по 5-балльной шкале (1 – не имеет никакого значения, 2- небольшое значение, 3 – определенное значение, 4 – важно, 5 -очень важно). Полученные оценки в баллах по таблицам норм переводятся в стэны. Результаты представляются в форме индивидуального профиля, отдельно для шкал терминальных ценностей и жизненных сфер.

Имеются данные об удовлетворительной надежности опросника (коэффициент ретестовой надежности – 0,52-0,77; коэффициент надежности частей теста – 0,71-0,87), а также конструктной валидности и критериальной валидности. Стандартизация проводилась на выборке из 345 испытуемых в возрасте от 20 до 45 лет.

Основной сферой применения теста автор считает психологическое консультирование, прежде всего профессиональное.

[**Инструкция**](file:///C:\Downloads\WINDOWSTEMPGLOSSARY.CACHEMETHODS12491249_5.htm). Вам предлагается опросник, в котором описаны различные желания и стремления человека. Просим Вас оценить каждое из утверждений опросника по 5-бальной шкале следующим образом:

“1” – если лично для Вас то, что написано в утверждении, не имеет никакого значения;

“2” – если для Вас это имеет небольшое значение;

“3” – если для Вас это имеет определенное значение;

“4” – если для Вас это важно

“5” – если для Вас это очень важно.

Просим Вас помнить о том, что здесь не может быть правильных или неправильных ответов и самым правильным, наверное, будет самый правдивый ответ, поэтому мы надеемся на Вашу искренность.

[**Содержание**](file:///C:\Downloads\WINDOWSTEMPGLOSSARY.CACHEMETHODS12491249_2.htm) **опросника**

1. В работе быстро достигать намеченных целей.

2. Создавать что-то новое в изучаемой Вами области знаний.

3. Находить внутреннее удовлетворение в активной общественной жизни.

4. Иметь интересную работу, полностью поглощающую Вас.

5. Учиться, чтобы не отстать от людей Вашего круга в образовании.

6. Вести такой образ семейной жизни, который цениться обществом.

7. Чтобы люди Вашего круга в свободное время увлекались тем же, чем Вы.

8. Получать материальное вознаграждение за общественную деятельность.

9. Чтобы облик Вашего жилища постоянно изменялся.

10. Получить высшее образование или поступить в аспирантуру; или получить ученую степень.

11. Чтобы Ваша семья обладала очень высоким уровнем материального благосостояния.

12. Избегать конформизма в своих общественно-политических взглядах.

13. В своем увлечении быстро достигать намеченных целей.

14. Учиться, чтобы “не затеряться в толпе”.

15. Иметь приятельские отношения с коллегами по работе.

16. Состоять членом какого-либо клуба по интересам.

17. Развивать свои организаторские способности, занимаясь общественной деятельностью.

18. Вместе с семьей посещать театры, художественные выставки, концерты.

19. Чтобы Ваше увлечение подчеркивало Вашу индивидуальность.

20. Чтобы уровень образования помог бы Вам укрепить свое материальное положение.

21. Как оценивают Вашу работу другие люди.

22. Общаться с разными людьми, активно участвуя в общественной деятельности.

23. Учиться, чтобы “не зарывать свой талант в землю”.

24. Чтобы Ваши дети опережали в своем развитии сверстников.

25. В свободное время создавать нечто новое, ранее не существовавшее.

26. Чтобы Ваша профессия подчеркивала Вашу индивидуальность.

27. Чтобы не отстать от времени, интересоваться общественно-политической жизнью.

28. Чтобы уровень Вашей образованности позволял Вам чувствовать себя уверенно в общении с самыми разными людьми.

29. Сохранять полную свободу и независимость от членов Вашей семьи.

30. Чтобы Ваше увлечение помогало Вам укрепить свое материальное положение.

31. Быть рационализатором, новатором.

32. Добиваться конкретных целей, занимаясь общественной деятельностью.

33. Учиться, чтобы узнавать что-то новое в изучаемой области знаний.

34. Быть лидером в Вашей семье.

35. Знать свои способности в сфере Вашего хобби.

36. Чтобы на работе можно было бы приобретать различные дефицитные товары.

37. Применять свои собственные методы в общественной деятельности.

38. Чтобы семейная жизнь исправила некоторые недостатки Вашей натуры.

39. Полностью сосредоточиться на своем занятии, проводя свободное время за хобби.

40. Быть полезным для общества.

41. Постоянно повышать свою профессиональную квалификацию.

42. Чтобы лидером в Вашей семье был какой-либо другой ее член, кроме Вас.

43. Получать удовольствие не от результатов Вашей работы, а от ее процесса.

44. Знать, какого уровня образования можно достичь с Вашими способностями.

45. Занимать такое место в обществе, которое укрепило бы Ваше материальное положение.

46. Тщательно планировать свою семейную жизнь.

47. Чтобы во время работы сослуживцы постоянно были рядом.

48. Чтобы жизнь нашего общества постоянно изменялась.

49. Иметь супругу (супруга) из семьи высокого социального положения.

50. Чтобы уровень Вашего образования помог бы Вам занять желаемую должность.

51. Иметь собственные политические убеждения.

52. Перед началом работы четко ее планировать.

53. Постоянно интересоваться новыми методами обучения и воспитания детей в семье.

54. Увлекаясь чем-то в свободное время, общаться с людьми, увлекающимися тем же.

55. Повышать уровень своего образования, чтобы внести вклад в изучаемую дисциплину.

56. Занимаясь общественной деятельностью, учиться убеждать людей в своей точке зрения.

57. Чтобы Ваша работа была не хуже, чем у других.

58. Чтобы Ваш супруг (супруга) получал(а) высокую зарплату.

59. Чтобы Ваше образование давало возможность для получения дополнительных материальных благ (гонорары, приобретение на льготных условиях дефицитных товаров, путевок и т.п.).

60. Участвуя в общественной жизни, взаимодействовать с опытными людьми.

61. Чтобы Ваша работа не противоречила Вашим жизненным принципам.

62. В супружестве быть всегда абсолютно верным.

63. В своем увлечении создавать необходимые в жизни вещи (одежду, мебель и т.п.).

64. Повышать уровень своего образования, чтобы быть в кругу умных и интересных людей.

65. Чтобы Ваши общественно-политические взгляды совпадали с мнением Ваших авторитетов.

66. Иметь высокооплачиваемую работу.

67. В семейной жизни опираться лишь на собственные взгляды, даже если они противоречат общественному мнению.

68. Достигать поставленной цели в своей общественной деятельности.

69. Приспособиться к характеру Вашего супруга (супруги), чтобы избежать семейных конфликтов.

70. Тратить время на изучение новых веяний в Вашей профессиональной сфере.

71. Чтобы увлечение занимало большую часть Вашего свободного времени.

72. Вносить различные усовершенствования в сферу Вашего хобби.

73. Чтобы уровень Вашего образования соответствовал уровня образования человека, мнение которого Вы цените.

74. Завоевать уважение людей благодаря своему увлечению.

75. Выбрать редкую, уникальную специальность для обучения, чтобы лучше проявить свою индивидуальность.

76. Занимаясь на досуге любимым делом, детально продумывать свои действия.

77. Чтобы Ваши взгляды на жизнь проявлялись в Вашем увлечении.

78. Учиться, получая при этом удовольствие.

79. Чтобы приемы Вашей работы изменялись.

80. Чтобы круг Ваших увлечений постоянно расширялся.

**Ключи**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Профес. жизнь | Обучение и образование | Семейная жизнь | Общественная жизнь | Увлечения |
| Собственный престиж | 21 57 | 5  73 | 6  49 | 27 65 | 7  74 |
| Высокое материальное положение | 36 66 | 20 59 | 11 58 | 8  45 | 30 63 |
| Креативность | 31 79 | 2  55 | 9  53 | 37 48 | 25 72 |
| Активные социальные  контакты | 15 47 | 28 64 | 34 42 | 22 60 | 16 54 |
| Развитие себя | 41 70 | 23 44 | 38 69 | 17 56 | 35 80 |
| Достижения | 1  52 | 10 50 | 24 46 | 32 68 | 13 76 |
| Духовное удовлетворение | 4  43 | 33 78 | 18 62 | 3  40 | 39 71 |
| Сохранение собственной индивидуальности | 26 61 | 14 75 | 29 67 | 12 51 | 19 77 |

**СТЕНЫ**

**НОРМЫ ДЛЯ ШКАЛ ЖИЗНЕННЫХ СФЕР (мужчины)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Проф. жизнь | 42 и ниже | 43-45 | 46-49 | 50-52 | 53-56 | 57-59 | 60-63 | 64-66 | 67-70 | 71 и выше |
| Обучение и образование | 43 и ниже | 44-46 | 47-49 | 50-52 | 53-55 | 56-58 | 59-61 | 62-64 | 65-67 | 68 и выше |
| Семейная жизнь | 34 и ниже | 35-37 | 38-41 | 42-44 | 45-48 | 49-51 | 52-55 | 56-58 | 59-62 | 63 и выше |
| Общественная жизнь | 23 и ниже | 24-27 | 28-32 | 33-36 | 37-41 | 42-45 | 46-50 | 51-54 | 55-59 | 60 и выше |
| Увлечение | 36 и ниже | 37-39 | 40-43 | 44-46 | 47-50 | 51-53 | 54-57 | 58-60 | 61-64 | 65 и выше |

**НОРМЫ ДЛЯ ШКАЛ ЖИЗНЕННЫХ СФЕР (женщины)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Проф. жизнь | 42 и ниже | 43-45 | 46-48 | 49-51 | 52-54 | 55-57 | 58-60 | 61-63 | 64-66 | 67 и выше |
| Обучение и образование | 40 и ниже | 41-43 | 44-46 | 47-49 | 50-52 | 53-55 | 56-58 | 59-61 | 62-64 | 65 и выше |
| Семейная жизнь | 40 и ниже | 41-43 | 44-46 | 47-49 | 50-52 | 53-55 | 56-58 | 59-61 | 62-64 | 65 и выше |
| Общественная жизнь | 27 и ниже | 28-31 | 32-36 | 37-40 | 41-45 | 46-49 | 50-54 | 55-58 | 59-63 | 64 и выше |
| Увлечение | 29 и ниже | 30-33 | 34-37 | 38-41 | 42-45 | 46-49 | 50-53 | 54-57 | 58-61 | 62 и выше |

**НОРМЫ ДЛЯ ШКАЛ ТЕРМИНАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ (мужчины)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Собственный  престиж | 17 и ниже | 18-20 | 21-23 | 24-26 | 27-29 | 30-32 | 33-35 | 36-38 | 39-41 | 42 и выше |
| Высокое матер. положение | 17 и ниже | 18-20 | 21-24 | 25-27 | 28-31 | 32-34 | 35-38 | 39-41 | 42-45 | 46 и выше |
| Креативность | 22 и ниже | 23-24 | 25-27 | 28-29 | 30-32 | 33-34 | 35-37 | 38-39 | 40-42 | 43 и выше |
| Активные соц.  контакты | 20 и ниже | 21-22 | 23-25 | 26-27 | 28-30 | 31-32 | 33-35 | 36-37 | 38-40 | 41 и выше |
| Развитие себя | 23 и ниже | 24-25 | 26-28 | 29-30 | 31-33 | 34-35 | 36-38 | 39-40 | 41-43 | 44 и выше |
| Достижения | 21 и ниже | 22-23 | 24-26 | 27-28 | 29-31 | 32-33 | 34-36 | 37-38 | 39-41 | 42 и выше |
| Духовное удовлетворение | 27 и ниже | 28-29 | 30-31 | 32-33 | 34-35 | 36-37 | 38-39 | 40-41 | 42-43 | 44 и выше |
| Сохранение собственной индивидуальности | 23 и ниже | 24-25 | 26-27 | 28-29 | 30-31 | 32-33 | 34-35 | 36-37 | 38-39 | 40 и выше |

**НОРМЫ ДЛЯ ШКАЛ ТЕРМИНАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ (женщины)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Собственный  престиж | 23 и ниже | 24-25 | 26-27 | 28-29 | 30-31 | 32-33 | 34-35 | 36-37 | 38-39 | 40 и выше |
| Высокое матер. положение | 15 и ниже | 16-18 | 19-21 | 22-25 | 26-28 | 29-32 | 33-35 | 36-39 | 40-42 | 43 и выше |
| Креативность | 18 и ниже | 19-21 | 22-24 | 25-27 | 28-30 | 31-33 | 34-36 | 37-39 | 40-42 | 43 и выше |
| Активные соц.  контакты | 22 и ниже | 23-24 | 25-27 | 28-29 | 30-32 | 33-34 | 35-37 | 38-39 | 40-42 | 43 и выше |
| Развитие себя | 19 и ниже | 20-22 | 23-25 | 26-28 | 29-31 | 32-34 | 35-37 | 38-40 | 41-43 | 44 и выше |
| Достижения | 19 и ниже | 20-21 | 22-24 | 25-26 | 27-29 | 30-31 | 32-34 | 35-36 | 37-39 | 40 и выше |
| Духовное удовлетворение | 26 и ниже | 27-28 | 29-31 | 32-33 | 34-36 | 37-38 | 39-41 | 42-43 | 44-46 | 47 и выше |
| Сохранение собственной индивидуальности | 22 и ниже | 23-24 | 25-26 | 27-28 | 29-30 | 31-32 | 33-34 | 35-36 | 37-38 | 39 и выше |

**Приложение 4**

**Ориентационная анкета направленности личности Б. Басса**

Опросный лист состоит из 27 пунктов. По каждому из них возможны три варианта ответов: А, Б, В.

http://testoteka.narod.ru/0.png1. Из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения по данному вопросу. Возможно, что какие-то из вариантов ответов покажутся Вам равноценными. Тем не менее, мы просим Вас отобрать из них только один, а именно тот, который в наибольшей степени отвечает Вашему мнению и более всего ценен для Вас. Букву, которой обозначен ответ (А, Б, В), напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта (1-27) под рубрикой "больше всего".   
http://testoteka.narod.ru/0.png2. Затем из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который дальше всего стоит от Вашей точки зрения, наименее для Вас ценен. Букву, которой обозначен ответ, вновь напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта, в столбце под рубрикой "меньше всего".

3. Таким образом, для ответа на каждый из вопросов Вы используете две буквы, которые и запишите в соответствующие столбцы. Остальные ответы нигде не записываются. Старайтесь быть максимально правдивым. Среди вариантов ответа нет "хороших" или "плохих", поэтому не старайтесь угадать, какой из ответов является "правильным" или "лучшим" для Вас.

С помощью методики выявляются следующие направленности:

1. Направленность на себя (Я) - ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

2. Направленность на общение (О) - стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

3. Направленность на дело (Д) - заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

**Анкета**

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:   
   **А.** Одобрения моей работы;   
   **Б.** Сознания того, что работа сделана хорошо;   
   **В.** Сознания того, что меня окружают друзья.
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:   
   **А.** Тренером, который разрабатывает тактику игры;   
   **Б.** Известным игроком;   
   **В.** Выбранным капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:   
   **А.** Проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход   
   **Б.** Вызывает интерес к предмету так, что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;   
   **В.** Создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.
4. Мне нравится, когда люди:   
   **А.** Радуются выполненной работе;   
   **Б.** С удовольствием работают в коллективе;   
   **В.** Стремятся выполнить свою работу лучше других.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:   
   **А.** Были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности   
   **Б.** Были верны и преданы мне;   
   **В.** Были умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:   
   **А.** С кем складываются хорошие взаимоотношения;   
   **Б.** На кого всегда можно положиться;   
   **В.** Кто может многого достичь в жизни.
7. Больше всего я не люблю:   
   **А.** Когда у меня что-то не получается;   
   **Б.** Когда портятся отношения с товарищами;   
   **В.** Когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:   
   **А.** Не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;   
   **Б.** Вызывает дух соперничества в коллективе;   
   **В.** Недостаточно хорошо знает свой предмет.
9. В детстве мне больше всего нравилось:   
   **А.** Проводить время с друзьями;   
   **Б.** Ощущение выполненных дел;   
   **В.** Когда меня за что-нибудь хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:   
    **А.** Добился успеха в жизни;   
    **Б.** По-настоящему увлечен своим делом;   
    **В.** Отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь школа должна:   
    **А.** Научить решать задачи, которые ставит жизнь;   
    **Б.** Развивать прежде всего индивидуальные способности ученика;   
    **В.** Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:   
    **А.** Для общения с друзьями;   
    **Б.** Для отдыха и развлечений;   
    **В.** Для своих любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:   
    **А.** Работаю с людьми, которые мне симпатичны;   
    **Б.** У меня интересная работа;   
    **В.** Мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю, когда:   
    **А.** Другие люди меня ценят;   
    **Б.** Испытывать удовлетворение от выполненной работы;   
    **В.** Приятно провожу время с друзьями.
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:   
    **А.** Рассказали о каком-либо интересном деле, связанным с учебой, работой, спортом и т.п., в котором мне довелось участвовать;   
    **Б.** Написали о моей деятельности;   
    **В.** Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:   
    **А.** Имеет ко мне индивидуальный подход;   
    **Б.** Сумеет вызвать у меня интерес к предмету;   
    **В.** Устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.
17. Для меня нет ничего хуже, чем:   
    **А.** Оскорбление личного достоинства;   
    **Б.** Неудача при выполнении важного дела;   
    **В.** Потеря друзей.
18. Больше всего я ценю:   
    **А.** Успех;   
    **Б.** Возможности хорошей совместной работы;   
    **В.** Здравый практичный ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые:   
    **А.** Считают себя хуже других;   
    **Б.** Часто ссорятся и конфликтуют;   
    **В.** Возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:   
    **А.** Работаешь над важным для всех делом;   
    **Б.** Имеешь много друзей;   
    **В.** Вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:   
    **А.** Доступным;   
    **Б.** Авторитетным;   
    **В.** Требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:   
    **А.** О том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;   
    **Б.** О жизни знаменитых и интересных людей;   
    **В.** О последних достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:   
    **А.** Дирижером;   
    **Б.** Композитором;   
    **В.** Солистом.
24. Мне бы хотелось:   
    **А.** Придумать интересный конкурс;   
    **Б.** Победить в конкурсе;   
    **В.** Организовать конкурс и руководить им.
25. Для меня важнее всего знать:   
    **А.** Что я хочу сделать;   
    **Б.** Как достичь цели;   
    **В.** Как организовать людей для достижения цели.
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:   
    **А.** Другие были им довольны;   
    **Б.** Прежде всего выполнить свою задачу;   
    **В.** Его не нужно было упрекать за выполненную работу.
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:   
    **А.** В общении с друзьями;   
    **Б.** Просматривая развлекательные фильмы;   
    **В.** Занимаясь своим любимым делом.

**Ключ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Я | О | Д | № | Я | О | Д |
| 1 | А | В | Б | 15 | Б | В | А |
| 2 | Б | В | А | 16 | А | В | Б |
| 3 | А | В | Б | 17 | А | В | Б |
| 4 | В | Б | А | 18 | А | Б | В |
| 5 | Б | А | В | 19 | А | Б | В |
| 6 | В | А | Б | 20 | В | Б | А |
| 7 | В | Б | А | 21 | Б | А | В |
| 8 | А | Б | В | 22 | Б | А | В |
| 9 | В | А | Б | 23 | В | А | Б |
| 10 | А | В | Б | 24 | Б | В | А |
| 11 | Б | А | В | 25 | А | В | Б |
| 12 | Б | А | В | 26 | В | А | Б |
| 13 | В | А | Б | 27 | Б | А | В |
| 14 | А | Б | В |  |  |  |  |

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000 – 132 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Сырникова Н.А., Ковалев В.И. Мотивация труда и адаптация рабочих. // Психологический журнал. - 1985 - №6 - 63 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 1999 – 115 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, А.Я. Кибанова. - М., 1999 – 194 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Удальцова М.В., Авчиренко Л.К. Социология и психология управления – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999 – 203 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Занюк С.С. Психология мотивации. - К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001 – 106 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Удальцова М.В., Авчиренко Л.К. Социология и психология управления – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999 – 204 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Молл. Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. - М.: Финансы и статистика, 2000 – 89 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. - М.: Инфра-М, 2007 – 64 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000 – 208 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2001 – 87 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. - М.: ТК Велби, издательство Проспект, 2008 – 81 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Сырникова Н.А., Ковалев В.И. Мотивация труда и адаптация рабочих. // Психологический журнал. - 1985 - №6 – 52 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: человек стратегия организация процесс. - М.: Прогресс 1996 – 184 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Джумагулова А.Ф. Особенности профессиональной мотивации молодых специалистов ъ. Автореферат на соиск. Ученой степени кандидата псих. Наук. - С-Пб. 2012 [↑](#footnote-ref-15)
16. Занюк С.С. Психология мотивации. - К.: Эльга-Н; Ника-Центр 2014 – 83 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2012 – 164 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Занюк С.С. Психология мотивации. - К.: Эльга-Н; Ника-Центр 2014 – 84 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. М.: Дело, 2002 – 301 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Анурова Н.И. Персонал в торговой организации. Как создать профессиональную команду. М. 2003 – 147 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2007 – 119 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2006 – 314 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно - практич. пособие. – М.: Бизнес – школа "Интел – синтез", 2006 – 201 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия / Экономист, 2000 – 52 с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Анискин Ю.П. Общий менеджмент. М. 2001 – 341 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Анискин Ю.П. Общий менеджмент. М. 2001 – 342 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур / Маркетинг, 2011 – 186 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Перев. с англ. под ред. С.М. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004 – 510 с. [↑](#footnote-ref-28)
29. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарика, 2013 – 206 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 2011 – 241 с. [↑](#footnote-ref-30)
31. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2002 – 163 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно - практич. пособие. – М.: Бизнес – школа "Интел – синтез", 2006 – 271 с. [↑](#footnote-ref-32)
33. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 2011 – 242 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Цветаев В.М. Управление персоналом/ В.М. Цветаев. - СПб: Питер, 2002 – 163 с. [↑](#footnote-ref-34)
35. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно - практич. пособие. – М.: Бизнес – школа "Интел – синтез", 2006 – 272 с. [↑](#footnote-ref-35)
36. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно - практич. пособие. – М.: Бизнес – школа "Интел – синтез", 2006 – 273 с. [↑](#footnote-ref-36)