

## **Характеристика профессиональной мотивации сотрудников Центра психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи Московского района**

Профессиональная пригодность к конкретной деятельности определяется не только уровнем развития способностей, но и рядом других личностных свойств и, прежде всего, характером мотивационной сферы - содержанием мотивов, их направленностью и степенью активности. Под мотивацией традиционно понимаются побуждения, вызывающие активность и определяющие ее направленность. Мотивация, обуславливая поведение и деятельность, оказывает влияние на профессиональное самоопределение, на удовлетворенность человека своим трудом. Профессиональная мотивация - это действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

Задачей исследования было выявление мотивов профессиональной деятельности. В исследовании участвовало 15 сотрудников Центра психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи Московского района Санкт-Петербурга.

Исследование трудовой мотивации проводилось на основе модели В.И. Герчикова.

Следует отметить, что различают мотивацию достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания - стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

Типологическая модель В.И. Герчикова строится на пересечении

двух осей - мотивации и трудового поведения.

Особенности связи мотивации и трудового поведения заключаются в следующих положениях.

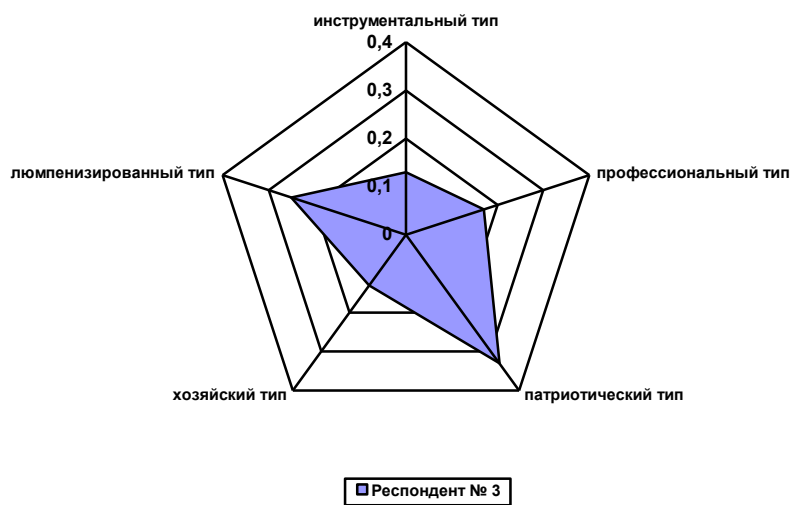
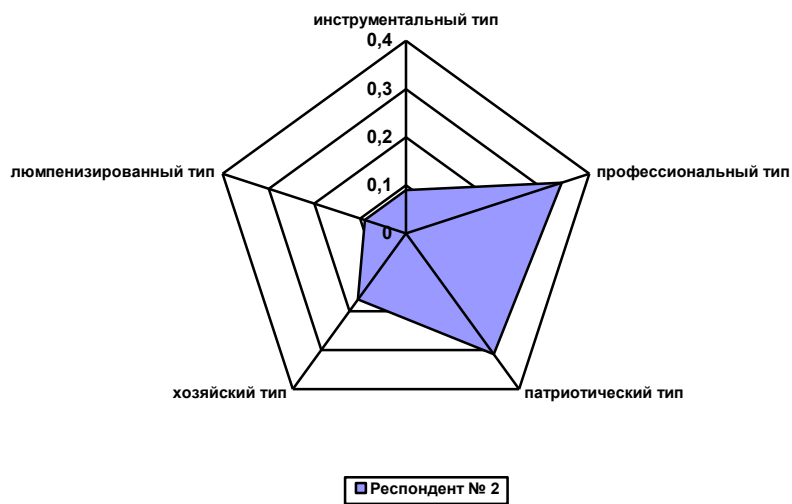
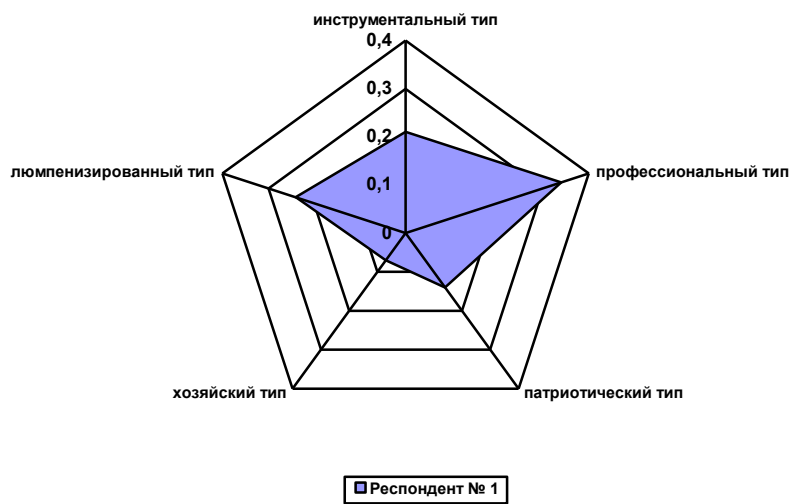
1. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

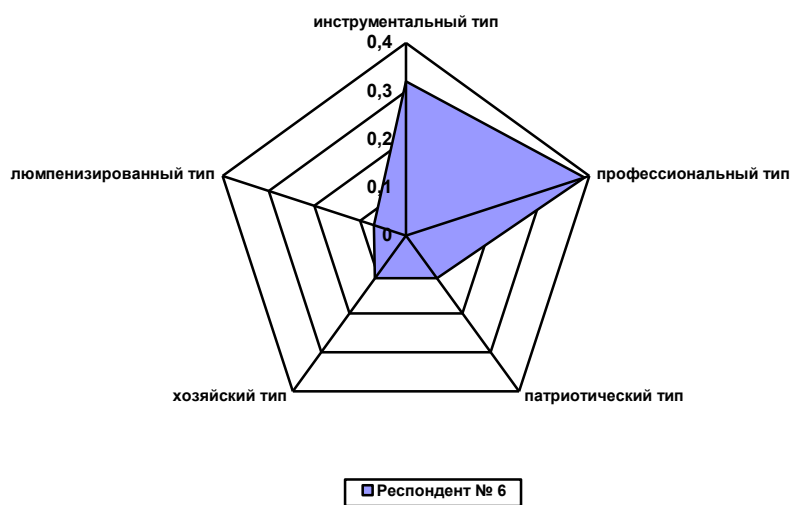
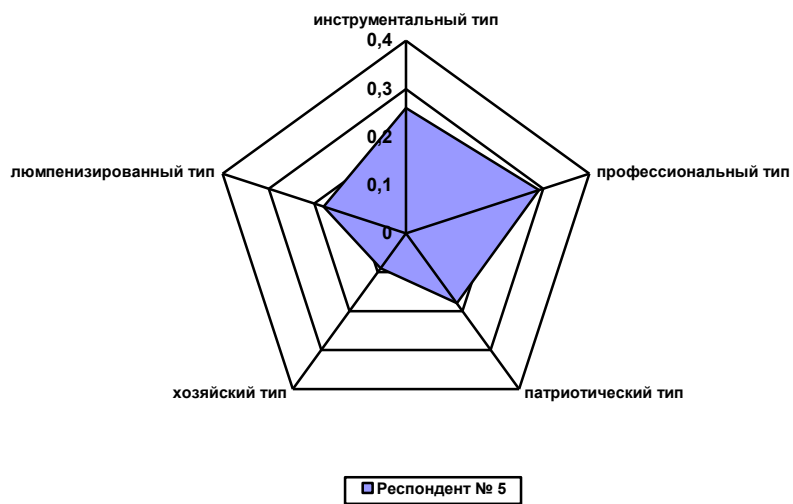
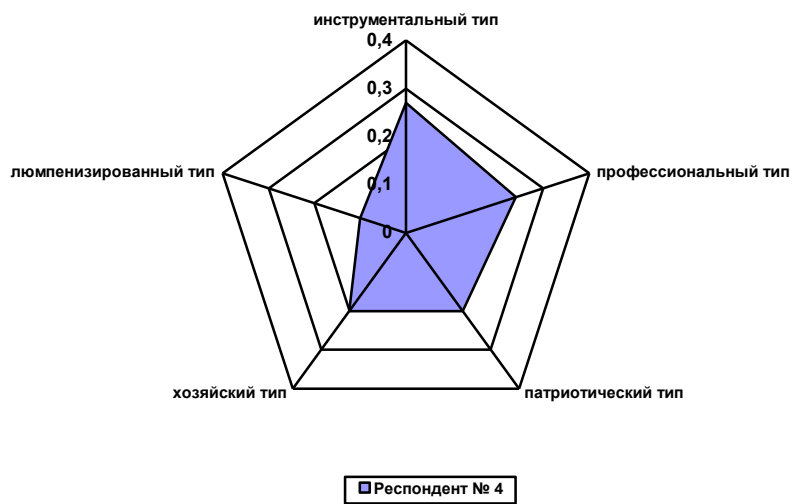
2. Рост эффективности труда работника с избегательной мотивацией принципиально ограничен: 1) заданием (нормативной величиной), 2) возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

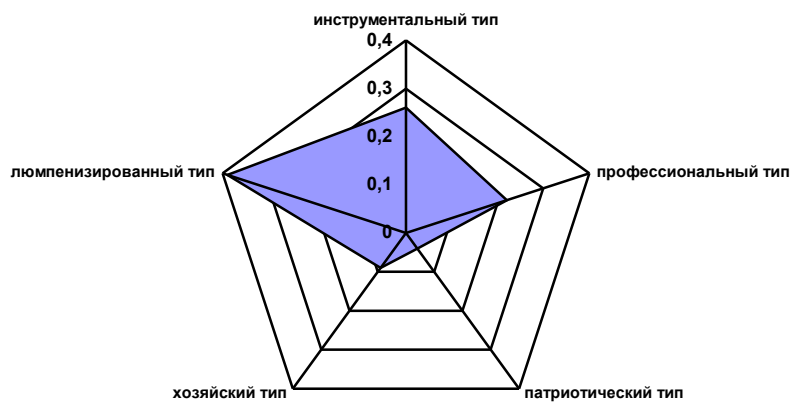
3. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам». Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник), он способен увлечь за собой работников с избегательным типом мотивации и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации.

4. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако до разрушения организации дело, скорее всего, не дойдет.

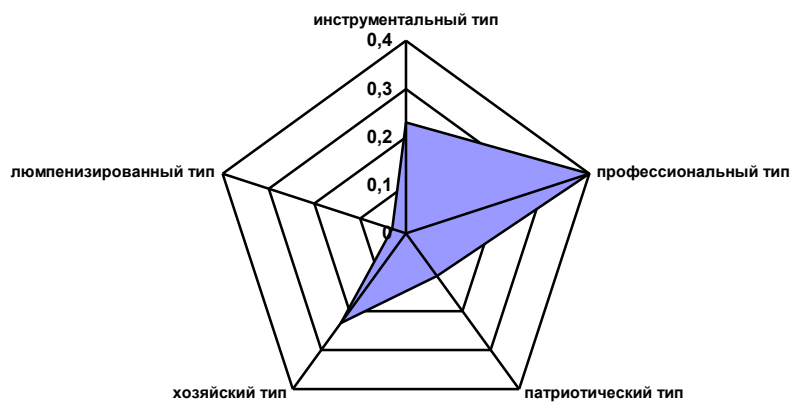
Для определения наиболее эффективных форм стимулирования сотрудников Центра в их профессиональной деятельности были построены их личные профили на основе изучения структуры трудовой мотивации (рис.).



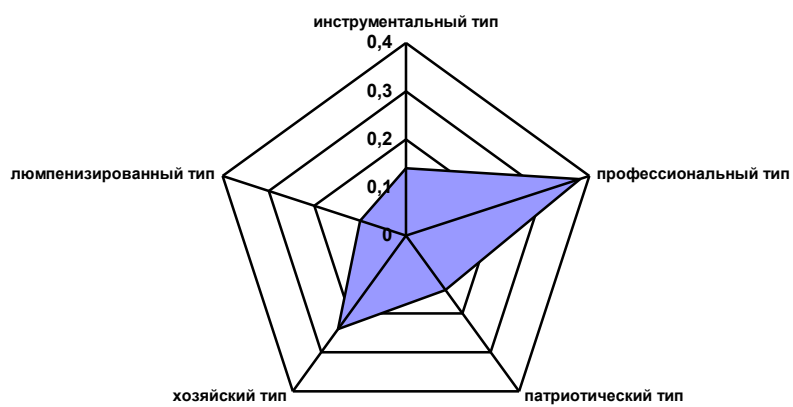




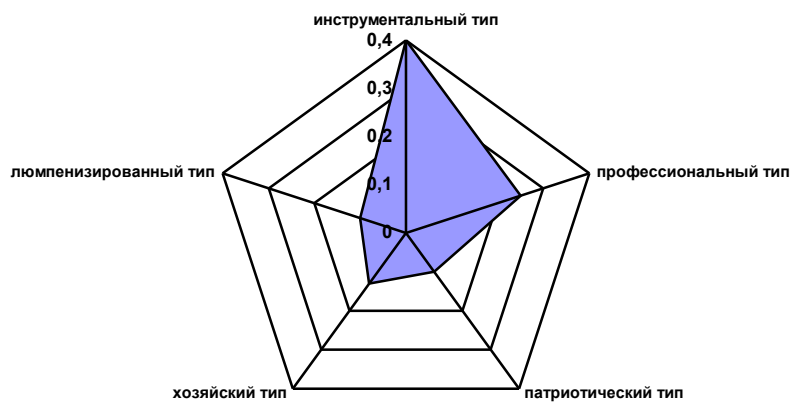
■ Респондент № 7



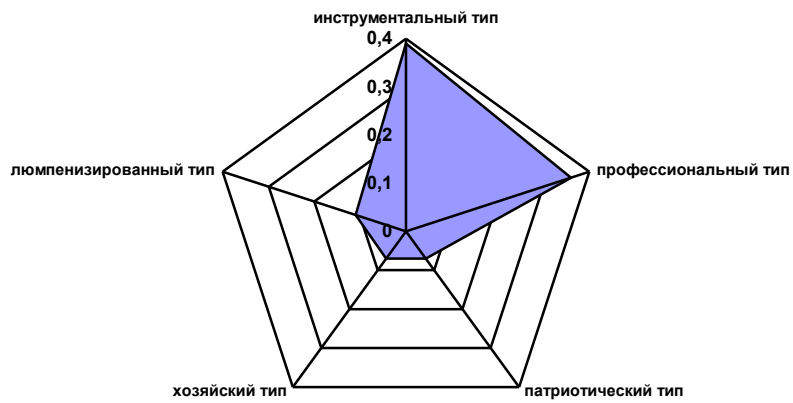
■ Респондент № 8



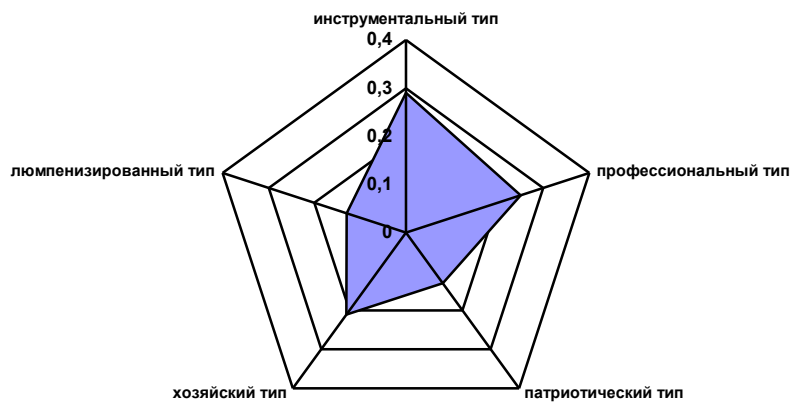
■ Респондент № 9



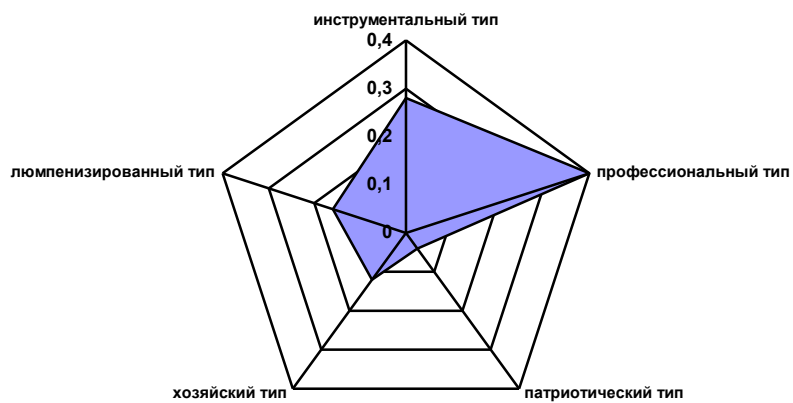
Респондент № 10



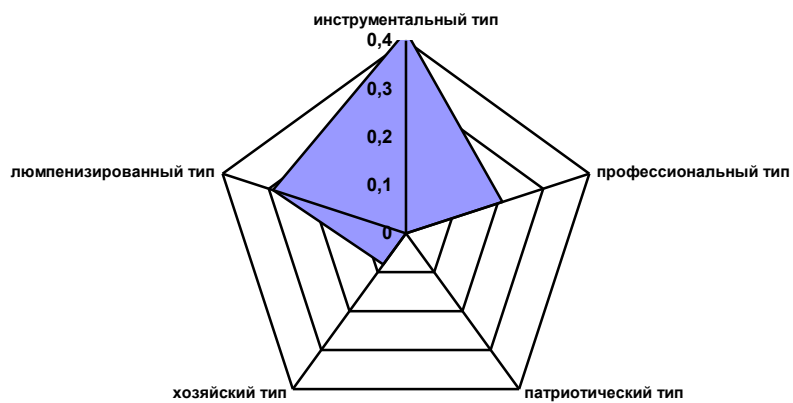
Респондент № 11



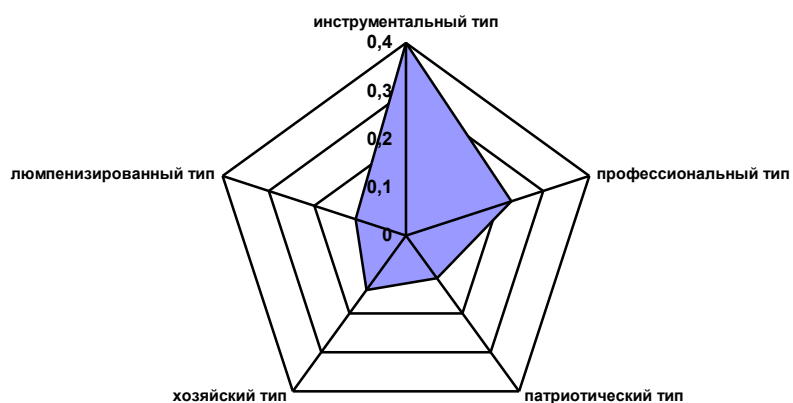
Респондент № 12



■ Респондент № 13



■ Респондент № 14



■ Респондент № 15

Индексы, характеризующие структуру трудовой мотивации представлены в таблице.

Таблица

**Индексы типов трудовой мотивации**

№	Респонденты	Инструм.	Професс.	Патриот.	Хозяйский	Люмпениз.
1.		0,21	<b>0,34</b>	0,14	0,07	<b>0,24</b>
2.		0,09	<b>0,34</b>	<b>0,31</b>	0,17	0,09
3.		0,13	0,17	<b>0,33</b>	0,13	<b>0,25</b>
4.		<b>0,27</b>	<b>0,24</b>	0,2	0,2	0,1
5.		<b>0,26</b>	<b>0,29</b>	0,18	0,09	0,18
6.		<b>0,32</b>	<b>0,39</b>	0,11	0,11	0,07
7.		<b>0,26</b>	0,22	0,04	0,09	<b>0,39</b>
8.		0,23	<b>0,4</b>	0,11	<b>0,24</b>	0,03
9.		0,14	<b>0,38</b>	0,14	<b>0,24</b>	0,1
10.		<b>0,4</b>	<b>0,25</b>	0,1	0,13	0,1
11.		<b>0,39</b>	<b>0,36</b>	0,07	0,07	0,11
12.		<b>0,29</b>	<b>0,25</b>	0,13	0,21	0,13
13.		<b>0,28</b>	<b>0,4</b>	0,04	0,12	0,16
14.		<b>0,42</b>	0,21	0	0,08	<b>0,29</b>
15.		<b>0,4</b>	<b>0,23</b>	0,11	0,14	0,11
Среднее по группе:		<b>0,27</b>	<b>0,29</b>	0,13	0,14	0,16

Обращает на себя внимание тот факт, что для большинства специалистов Центра преобладающим является *профессиональный тип* мотивации.

Профессиональный тип относится к достижительному классу мотивации. *Характеристика:*

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили.
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

В этом случае, наиболее действенной формой стимулирования является организационная, то есть, условия работы, ее содержание и



организация, целесообразно также привлечение к участию в управлении.

Достаточно эффективными будут моральная форма (грамоты, награды, доска почета, информация в СМИ и пр.), а также денежная – повышение заработной платы, все виды премий и надбавок.

В меньшей степени будет оказывать воздействие натуральная форма - аренда жилья, предоставление аппаратуры и др.

Запрещена негативная форма - неудовольствие, наказания, угроза потери работы. Неэффективна такая форма стимулирования, как забота о работнике.

Для многих сотрудников преобладающим является **инструментальный тип** мотивации.

Инструментальный тип относится к достижительному классу мотивации. *Характеристика:*

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Основной формой стимулирования должна выступать денежная (повышение заработной платы, все виды премий и надбавок). Применимы также натуральные формы, такие как премия дорогими билетами в театр, предоставление в пользование хорошего компьютера и др.

Неэффективными формами стимулирования являются моральное поощрение и забота о работнике.

Для одного специалиста преобладающим является **патриотический тип** мотивации.

Патриотический тип относится к достижительному классу мотивации. *Характеристика:*

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости на работе.

В данном случае, наиболее действенной формой стимулирования является моральная форма (грамоты, награды, доска почета, информация в СМИ и пр.)

Достаточно эффективными будут патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр., а также натуральная форма – награждение ценными подарками, предоставление в пользование хорошей техники и др.

В меньшей степени будут стимулировать денежные (повышение заработной платы, все виды премий и надбавок) и организационные формы (условия работы, ее содержание и организация).

Для одного специалиста преобладающим является *люмпенизированный тип* мотивации.

Люмпенизированный тип относится к избегательному классу мотивации. *Характеристика:*

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- не высокая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Сотрудники с данным типом трудовой мотивации - не самый лучший вариант для структур, ориентированных на безусловный успех. Очень часто они несут в себе остатки «советского, тоталитарного» мышления.

Они многого опасаются, не берут на себя лишней работы, ответственности, как за свои слова, так и за свои, и тем более, чужие дела. Но часто внутренне завидуют тем, у кого лучше получается, в том числе руководителям, и тем, кто больше зарабатывает.

Среди них, в зависимости от типа личности, могут быть критиканы. Но, понимая внутренне свои комплексы, эти люди боятся, как правило, потерять место. Поэтому одним из способов воздействия на людей такого типа может являться четкость поручений и твердость спроса. Т.е. они опасаются «кнута» и очень любят дармовые «пряники».

Для стимулирования деятельности возможно использование негативной формы - недовольствие, наказания, угроза потери работы.

Достаточно эффективными будут патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр., а также натуральная форма – награждение ценными подарками, предоставление в пользование хорошей техники и др.

Неэффективны будут улучшение содержания и организации деятельности, участие в управлении, стимулирование развития, карьеры.

Ни у одного из сотрудников не было зафиксировано преобладание *хозяйского типа* мотивации. Однако для нескольких специалистов он занимает второе место.

Хозяйский тип относится к достижительному классу мотивации.

*Характеристика:*

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Сотрудников с таким типом иногда называют внутренние интерпренеры. Они инициативны, не потому, что за это они получают больше денег, - нет, это просто их нормальное состояние, они таким

образом реализуют свою сущность, свой потенциал.

Можно сказать, что на ключевых участках, требующих самостоятельного, творческого и заинтересованного подхода, предпочтительны именно такие сотрудники. Для них характерна добровольная ответственность, суверенитет (обостренное чувство свободы, отсутствие контроля).

В данном случае, наиболее действенной формой стимулирования является участие в управлении организации.

Запрещена негативная форма - неудовольствие, наказания, угроза потери работы. Неэффективна такая форма стимулирования, как забота о работнике.