

Следовательно, вопросы и проблемы, которые были вынесены авторами для обсуждения на страницы журнала, являются актуальными и по сей день.

Дальнейшее изучение истории экскурсионной деятельности на территории Беларуси представляет несомненную пользу в деле популяризации профессии экскурсовода, а также возможности использовать исторический опыт для совершенствования экскурсионной и туристической деятельности.

1. Устав Минского общества любителей естествознания, этнографии и археологии [Микроформа] : Утв. 19 апр. 1912 г.

2. Золотарев, Д. К вопросу об организации учебно-образовательных экскурсий / Д. К. Золотарев // Русский экскурсант. – 1914. – № 2. – С. 5–10.

3. Сенть-Илерь, К. Об устройстве курсов для подготовки преподавателей естествоведения к экскурсиям / К. Сенть-Илерь // Русский экскурсант. – 1915. – № 1. – С. 5–8.

4. Первухин, Н. Г. Движение экскурсий / Н. Г. Первухин. – 1914. – № 1. – С. 87.

5. К-ий, П. Экскурсии – дело государственной необходимости / П. К-ий // Русский экскурсант. – 1915. – № 2. – С. 67–71.

УДК 658.3

**Тумилович О.Я.**

Белорусский государственный университет физической культуры  
Республика Беларусь, Минск

**Tumilovich V.**

Belarusian State University of Physical Culture  
The Republic of Belarus, Minsk

## **МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ**

**Аннотация.** В статье изложен комплексный анализ понятия «мотивация», диагностический потенциал методов оценки мотивации персонала организации по методологии В.И. Герчикова.

**Ключевые слова:** мотивация; мотивационный профиль; диагностика; потребности; трудовая мотивация.

## **MOTIVATIVE PROFILE OF EMPLOYEES AS A FACTOR OF BUILDING A MOTIVATION SYSTEM**

**Abstract.** The article presents a comprehensive analysis of the concept of “motivation”, the diagnostic potential of methods for assessing the motivation of the organization’s personnel according to the methodology of V.I. Gerchikov.

**Keywords:** motivation; motivational profile; diagnostics; needs; work motivation.

Задачи повышения эффективности как индивидуальной, так и групповой трудовой деятельности являются проявлением одной из наиболее значимых теоретических и практических проблем, решение которой составляет основу развития организации.

Определение ресурсов качественного управления выступает одним из стратегических приоритетов развития организации. Без глубокого изучения таких явлений как потребности и мотивы, восприятие систем стимулирования, стиль руководства, ценности и смыслы, установки и другие, невозможно говорить о научности подходов к решению проблем управления, развитию современной организации в условиях нарастающей конкуренции.

Выявление закономерностей формирования эффективной системы мотивации персонала является серьезным этапом не только для теоретиков, но и значительным экономическим ресурсом для практиков, поскольку создание систем нормирования и мотивации труда с учетом установленных связей позволит усилить эффективность деятельности организаций.

Являясь важным фактором повышения производительности труда как экономического показателя, мотивация персонала имеет междисциплинарный характер, исследуется в основном социологами и требует более глубокого и детального изучения со стороны специалистов по экономике и управлению. Особенно значимым это требование становится при переносе установленных в других странах закономерностей ее формирования и проявления в организационном поведении работников на предприятии без учета отличительных особенностей уровня экономики и психологии людей.

В зарубежной теории и практике управления накоплен серьезный материал, установлены основные функции и значение, факторы и механизмы формирования, развития и изменения мотивации персонала. Однако практически отсутствуют работы, посвященные изучению генезиса системы мотивации персонала в условиях формирования и развития организации.

Таким образом, налицо противоречие между растущими потребностями использования в практике управления закономерностей, установленных в мировом менеджменте, и недостаточной обоснованностью их кросскультурного переноса в реальные условия.

Человеческие ресурсы – это самые ценные активы современной организации. Адекватные отношения между мотивацией сотрудников и целями организации заключаются в удовлетворении потребностей работников, способствующих достижению целей и задач организации.

Для более полного представления о проблематике исследования стоит обратиться к определению понятия «мотивация». Мотивация – это «совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению каких-либо действий». Движущими силами обычно выступают потребности человека. Поэтому система мотивации связывает цели организации и цели работника. А при разработке такой системы мотивации необходимо, чтобы именно позитивная мотивация влияла на повышение продуктивности деятельности сотрудников [6].

Несмотря на достаточный уровень теоретических и практических разработок в области мотивации труда, они не используются в должной мере руководителями, а представления менеджеров о факторах, влияющих на трудовую деятельность и трудовое поведение работников, зачастую не соответствуют действительности [2].

Наряду с зарубежными исследованиями в области мотивации немалое количество российских ученых придавали значение теориям мотивации: И.Н. Бондаренко выделил личностные детерминанты процессуальной мотивации трудовой деятельности; Л.Д. Ревуцкий доказал влияние мотивационной структуры сотрудников на результативность их труда и ее зависимость от условий труда [6]; Е.В. Андрианов и В.А. Давыденко обозначили этапы развития концепции трудовой мотивации [1]; Д.Н. Соколов систематизировал основные виды методик и подходы к исследованию трудовой мотивации в организации [7]; М.А. Воробьева рассматривала особенности мотивации молодых специалистов [3].

Исследователи трудовой мотивации В.Ю. Гарина, В.А. Грищук, В.Р. Ключникова, О.А. Хэгай определяют мотивированного работника как человека, который «работает производительно, заинтересованно, творчески проявляет инициативу»; это «основа эффективности функционирования организации». В основе трудовой мотивации заложены цели и ценности работника, его приоритетные потребности. Отсюда и закономерно появление «потребностей» в инструменте исследования трудовой мотивации [3].

В арсенале современного руководителя содержится немало методов анализа и оценки мотивации персонала, среди которых стоит отметить типологическую модель трудовой мотивации, автором которой является российский социолог В.И. Герчиков. Ее главным достоинством является учет ментальности (русской), а также определение конкретных мер управленческого воздействия в соответствии с выявленным мотивационным типом (профилем) сотрудника [2].

Типологическая модель В.И. Герчикова имеет ряд существенных отличий от других структурных моделей мотивации: она основана не на меняющихся «от обеда к ужину» потребностях человека, а на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах. Модель разработана для решения управленческих, а не психологических задач. То есть она отвечает на вопрос, как добиться от работника нужного для организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным [4].

Типологическая модель строится на пересечении двух осей (первая ось – мотивация, вторая ось – поведение). Выделяется 4 типа мотивации и 1 тип мотивации избегания.

Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд.

Под мотивацией избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

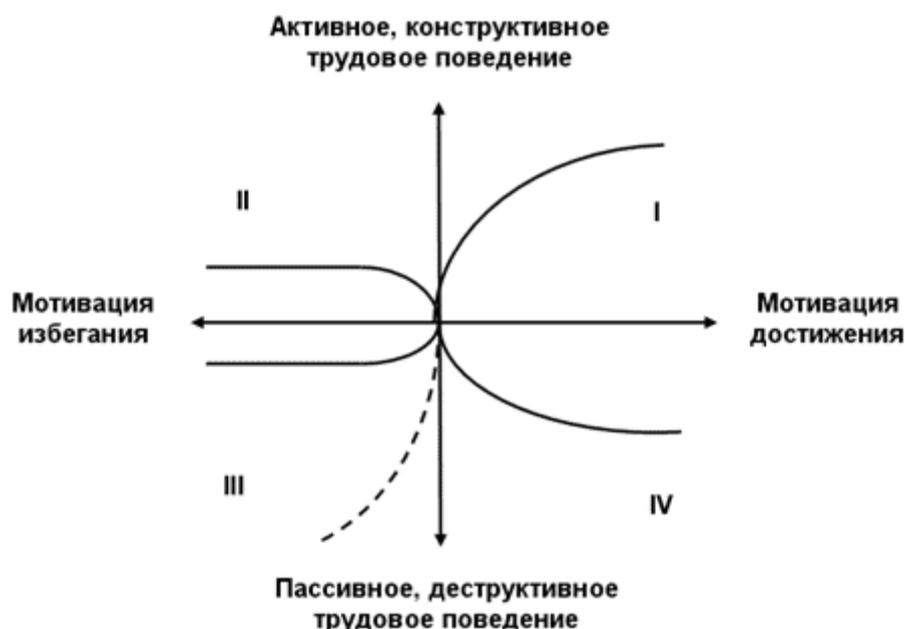


Рисунок 1 – Базовая модель трудовой мотивации

В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, и один тип мотивации избегания – люмпенизированный (избегательный).

Инструментальный тип – интересуется возможностью зарабатывать как можно больше, крайне нацелен на результат.

Профессиональный тип – сотрудник стремится развиваться, ему важно идти вверх по карьерной лестнице. Поэтому он всегда инициативен и хочет расширить свои функциональные обязанности.

Патриотический тип – стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтили в компании. При этом и сами патриоты хотят заботиться о сотрудниках.

Хозяйский тип – ответственно выполняет свою работу, просчитывая все до мелочей.

Люмпенизированный (избегательный) тип – эта категория не хочет работать в принципе, делает лишь то, за что его не накажет начальник. Все равно какую работу выполнять, выраженных предпочтений нет. Согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше. Низкая квалификация, не стремится повысить квалификацию, противодействует этому, низкая активность и выступление против активности других. Низкая ответственность, стремление переложить ее на других [5].

Для проведения исследования по определению системы мотивации сотрудников применим тест как инструмент оценки мотивации, позволяющий выстроить мотивационный профиль сотрудника, отражающий структуру мотивов, которыми человек руководствуется в своей трудовой деятельности.

На основе индивидуальных мотивационных профилей сотрудников возможно сформировать групповые мотивационные профили рабочих команд и коллективов,

которые станут основой для разработки эффективной системы мотивации подразделений и организации в целом.

По нашему мнению, изложенный методологический подход к построению систем мотивации может быть с успехом использован предприятиями индустрии туризма и гостеприимства Республики Беларусь.

1. Андрианов, Е. В. Особенности динамики трудовой мотивации в российских регионах / Е. В. Андрианов, В. А. Давыденко // Вести. Омск. ун-та. Сер: Экономика. – 2011. – № 2. – С. 96–106.

2. Баева, О. Н. Выявление предпочтительной структуры трудовой мотивации педагогических работников / О. Н. Баева, А. Я. Кравчук // Изв. Байкал. гос. ун-та. – 2009. – С. 85–88.

3. Воробьева, М. А. Карьера молодого специалиста: трудности и пути их преодоления / М. А. Воробьева // Сб. тез. 5-й Всерос. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов и аспирантов: в 2 ч. / Урал. гос. пед. ун-т; под науч. ред. Э. Э. Сыманюк; под общ. ред. И. В. Девятовской. – Екатеринбург, 2012. – Ч. 2. – С. 60–62.

4. Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С. 53–62.

5. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.

6. Скворцов, В. Н. Трудовая мотивация работников в современных условиях / В. Н. Скворцов, Е. А. Маклакова // Вестн. Ленингр. гос. ун-та им. А. С. Пушкина. – 2013. – С. 54–68.

7. Соколов, В. Н. Подходы к исследованию трудовой мотивации персонала организации / В. Н. Соколов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 8 (48). – С. 31–33.