**Теоретико-методические аспекты повышения профессиональной мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма**

Диплом

Профессиональное развитие человека в сфере физической культуры и спорта, как субъекта деятельности, сопровождающееся карьерным продвижением, предъявляет повышенные требования к личности руководителя. В значительной степени они касаются способности целостной личности эффективно реализовывать активно-приспособительные процессы в новых условиях профессиональной деятельности.

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА

.1 Виды мотивации в сфере физической культуры, спорта и туризма

1.1 Производительная и потребительная мотивация

.1.2 Мотивация достижения руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма

1.1.3 Позитивная и негативная мотивация

.2 Направленность личности руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма

. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ, МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИССЛЕДОВАНИЯ

.1 Цель и задачи исследования

2.2 Методы исследования

.3 Организация исследования

. ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА

4. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность работы**. Профессиональное развитие человека в сфере физической культуры и спорта, как субъекта деятельности, сопровождающееся карьерным продвижением, предъявляет повышенные требования к личности руководителя. В значительной степени они касаются способности целостной личности эффективно реализовывать активно-приспособительные процессы в новых условиях профессиональной деятельности.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Успешное вхождение в должность обусловлено целым спектром личностных трансформаций в сфере физической культуры и спорта, среди которых можно выделить изменение структуры и расширение целевого пространства профессиональной активности, перестройку системы межличностных отношений, резкие изменения эмоционального самочувствия, усложнение воспринимаемых когнитивно-информационных потоков, повышение внутриличностной ответственности и целый ряд других.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Исходя из этого, многоаспектный процесс управленческой адаптации в сфере физической культуры и спорта необходимо рассматривать, прежде всего, в контексте развертывания процессов личностного развития руководителя в сфере физической культуры и спорта, однако данный спектр проблем практически оставался без решения, как в социальной психологии, так и в психологии личности [5].

С одной стороны, получение профессиональных знаний и навыков в области управления формирует качества, необходимые для успешной управленческой адаптации руководителя в сфере физической культуры и спорта, с другой — мотивация профессионального образования в области управления выступает для руководителя в сфере физической культуры и спорта в качестве ведущего фактора его личностного развития.

Вместе с тем вопросы мотивационных основ получения руководителями профессионального управленческого образования никогда не ставились ни в педагогической психологии, ни в психологии личности.

В настоящей работе проблема управленческой адаптации рассматривается как в концептуальном ключе, с построением соответствующих моделей, так и в эмпирическом, с разработкой диагностического инструментария и выделением ряда закономерностей.

По А.А. Ухтомскому личностное измерение профессионального роста руководителя в сфере физической культуры и спорта зависит от целостного подхода в формировании мотивационной сферы управления. Речь идет о становлении практической мотивационной доминанты, определяемой как «вектор поведения» или «доминанта жизни» [4].

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

На пути от непосредственного желания к мотивам сознательного профессионального роста у руководителей в сфере физической культуры и спорта происходит смена ведущих мотивов, изменяется их иерархия. Осознанное повышение профессионального уровня предполагает наличие непосредственного интереса к профессиональной задаче, осознание важности получаемых знаний в профессиональной деятельности, стремление испытать и проявить свои способности, утвердиться в иерархии социальных отношений в группе, получить одобрение значимых лиц.

Система повышения управленческой квалификации должна способствовать преобразованию общественно-значимого в личностно-значимое, поскольку только тогда можно ожидать от субъекта управления внутренней активности в процессе профессионального роста.

Анализ использованных источников показывает, что работ по формированию и развитию мотивации руководителей в сфере физической культуры и спорта к своему профессиональному росту недостаточно. Недостаточный уровень разработанности проблемы в науке вступает в противоречие с актуальной потребностью практики иметь на руководящих должностях в сфере физической культуры и спорта подготовленных профессионалов, знающих, как нужно управлять, умеющих и желающих это делать [3].

**Цель работы**: совершенствование системы профессиональной мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма.

**Задачи работы**:

изучить теоретические аспекты повышения мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма;

выявить и обосновать необходимость повышения мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма;

разработать программу повышения мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма.

экспериментально определить эффективность разработанной программы.

**Выводы:**анализ литературных источников показывает, что работ по формированию и развитию мотивации руководителей в сфере физической культуры и спорта к своему профессиональному росту недостаточно. Недостаточный уровень разработанности проблемы в науке вступает в противоречие с актуальной потребностью практики иметь на руководящих должностях в сфере физической культуры и спорта подготовленных профессионалов, знающих, как нужно управлять, умеющих и желающих это делать. На основе этих положений нами была разработана программа повышения мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма. В качестве основных методов повышения мотивации в программу были включены психологические беседы, разработан ряд тренингов и практикумов по повышению мотивации руководителей в сфере физической культуры, спорта и туризма.

Внедрение и использование различных вариантов программ и методик по повышению мотивации руководителя в организации сферы физической культуры, спорта и туризма, способствует повышению исходного уровня профессиональной мотивации.

**Практическая значимость**: представленный материал дипломного проекта может быть использован студентами специализации «Организация физкультурно-оздоровительной работы и туризма», а также теоретический анализ и обобщение научно-методической и научно-популярной литературы является образовательным с точки зрения подготовки профессиональных кадров в области физкультурно-оздоровительной и рекреационно-туристической деятельности.

**1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В СФЕРЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ТУРИЗМА**

Анализ результатов интервьюирования руководителей показал, что в определении понятия «мотивация», в их представлении, используются такие значения как: «желания», «потребности», «стремления», «мотивы», «цели», «задачи» или «стимулы». Все эти понятия, так или иначе, отражены в следующем определении мотивации.

**Мотивация — это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.**

Мотивация, как ведущий фактор регуляции активности личности руководителя в сфере физкультурно-оздоровительной работы и туризма ее поведения и деятельности представляет исключительный интерес для психологов. Рассмотрение формирования специалиста в области физкультурно-оздоровительной работы и туризма с позиций мотивации профессиональной деятельности является одной из центральных проблем в современном мире, что связано с ростом потребностей людей в этой области.

Качество деятельности специалиста в сфере физической культуры, спорта и туризма определяется уровнем его мастерства, важной составляющей, которой является система профессиональных умений [7].

Удовлетворенность профессией руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма выступает как система мотивов имеющих определенную иерархию, и выражают направленность личности. Профессиональная деятельность откладывает определенный отпечаток на личность человека, проявляющийся, в его отношении к учебному процессу, системе мотивов к профессиональной деятельности. Мотивация, выступая как ведущий фактор регуляции активности личности, ее поведения и деятельности, является одним из факторов, посредством которого возможно целенаправленное формирование системы профессиональных знаний, умений и навыков специалистов в области физкультурно-оздоровительной работы и туризма.

Однако переоценивать мотивацию тоже не стоит. Мотивировать человека или группу лиц невозможно без его или их склонности к получению предмета мотивации.

Именно поэтому, стимулы должны совпадать с мотивами. Невозможно мотивировать нищего, признанием его ценности для общества.

В основе любой мотивации лежит понятиями мотива, деятельности и стимула.

Мотив (от лат. moveo — двигаю) — материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения. Но для осознания мотива, т.е. для включения данных переживаний в культурно обусловленную категориальную систему, требуется особая работа [1].

Деятельность — целенаправленное взаимодействие человека с окружающим миром, осуществляемое на основе его познания и направленное на преобразование для удовлетворения потребностей.

Стимул — внешнее побуждение активности человека, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д.

Самомотивация — индивидуальный механизм соотнесения внутренних и внешних факторов, определяющий способы поведения человека. Мотивация — соотнесение индивидуальных внешних и внутренних факторов человека, и выставление стимула, с целью изменения деятельности человека в нужном направлении.

По мнению Е.А. Климовой, в типологии профессиональных ориентаций обобщены конкретные профессиональные мотивы-интересы, в результате, возникло разделение сфер объективной реальности, на которые могут быть направлены профессиональные интересы — мир человека, мир искусства, мир техники, мир знаков, живой мир.

Профессиональные мотивы субъекта в сфере физической культуры, спорта и туризма складываются в личностную направленность, связанную с одной или несколькими из этих сфер.

Главное в мотивации — ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, выражающееся в состоянии беспокойства и тревоги, которое возникает у него, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

**Потребность**— **это испытываемая человеком нехватка чего-либо, находящегося вне его, необходимого для поддержания нормальной жизнедеятельности**.

Люди в процессе работы стремятся к удовлетворению различных потребностей, как физиологических, так и социальных. Для многих людей работа — это способ зарабатывания денег, с помощью которых могут быть удовлетворены основные биологические потребности (в еде, одежде, жилье и др.). Не все потребности, активизирующие поведение человека, осознаются им в полной мере. Так, например, потребность во власти, в независимости может проявляться в крайне болезненной реакции работника на любое давление или на усиление внешнего контроля, хотя истинные истоки такого поведения могут и не осознаваться [6].

Мотивация делает поведение человека целенаправленным. **Цель**здесь **— это то, что может привести к ликвидации испытываемого человеком состояния нужды в чем-либо.**Достижение цели приводит к уменьшению или исчезновению напряжения. Достижение цели руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма восстанавливает физиологическое и психологическое равновесие. Прием пищи удовлетворяет голод, встреча с друзьями способствуют восполнению дефицита в общении. Целями в этих случаях являются пища и получение признания от других людей.

Основными **функциями**мотивации являются:

• побуждение к действию,

• направление деятельности,

• контроль и поддержание поведения.

**Побуждение к действию.**Мотивы — это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий — как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

**Направление деятельности.**Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Например, голодный человек может сделать выбор между тем, чтобы пообедать дома, на работе или перекусить на улице. Человек, испытывающий чувство одиночества, может выбирать между разными друзьями или разными компаниями. Работник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, также может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее — они представляют собой некоторые выборы, которые направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.

**Контроль и поддержание поведения,**направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели. Мотивация делает человека пристрастным, заинтересованным. Так человек, поведение которого определяется денежной мотивацией, стремящийся к зарабатыванию денег, в разных ситуациях и при разных обстоятельствах будет действовать в соответствии с этой доминантой. Поставленные перед ним задачи или открывающиеся возможности он будет рассматривать преимущественно с точки зрения возможности зарабатывания денег.

Высокая отдача руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма имеет высокий уровень трудовой мотивации [13].

**.1 Виды мотивации**

мотивация физический спорт руководитель

**1.1.1 Производительная и потребительная мотивация**

В.Э. Мильман в своём труде «Мотивация творчества и роста» выделял такие виды мотивации, как потребительная и производительная.

Производительно-потребительная побудительная тенденция, по его мнению, исходит из экономической парадигмы и рассматривается в методологическом и психологическом плане, так как процессы производства, распределения, обмена и потребления характеризуют не только общество, но и отдельных индивидов. При этом, основное различие производительного и потребительного полюсов отражается на методологическом уровне следующим образом: в производительном процессе в сфере физической культуры, спорта и туризма, личностная установка субъекта направлена на придание в сфере физической культуры, спорта и туризма определенной социально значимой ценности; в потребительном процессе субъект направлен на присвоение индивидуально значимой ценности, воплощенной для него в предмете. Это касается разных ценностей — материальных, социальных, духовных [10].

В.Э. Мильман считает, что, несмотря на свою “экономическую” этимологию, эти категории наполнены вполне психологическим содержанием, во многом пересекающимся с содержанием других категорий, отражающих функциональные побудительные тенденции.

Производительная направленность созвучна: опредмечиванию, социализации, экстериоризации, отдаче, созиданию, достижению, антигомеостазису, потребностям “роста”, “бытию”. Соответственно, потребительная установка субъекта включает характеристики таких категорий как: распредмечивание, индивидуализация, интериоризация, присвоение, разрушение, избегание, гомеостазис, потребности “дефицита”, обладание.

Характерно, что человек рождается с определенными сформированными потребительными механизмами физиологического характера, обеспечивающими его выживание и рост [18].

Собственно производительные функции человек начинает осуществлять, когда он включается в общественный экономический процесс, хотя в своем внутреннем психологическом плане они формируются и функционируют значительно раньше.

И производительные и потребительные процессы руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма в их развитой форме обусловлены его физическим и социальным развитием человека, но заложены уже в его природной сущности.

Производительная и потребительная сферы экономической жизни поляризуют и тем самым диалектически структурируют деятельность социальных групп, отдельных индивидов и их частных сторон.

По С.Л. Рубинштейну, с развитием деятельности трудового типа впервые у человека развиваются особенно характерные для него эмоции действования, принципиально отличные от эмоций функционирования. Для человека характерно, что эмоциональный характер приобретает не только процесс потребления, использования тех или иных благ, но также и прежде всего, их производство [28].

**.1.2 Мотивация достижения руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма**

Проблемы психологии мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма учёные выводят за традиционные рамки, разделяющие такие психические процессы и функции, как восприятие, память, мышление и обучаемость. Эти проблемы предполагают гораздо большую взаимосвязь этих функций, чем может показаться, судя по многочисленным психическим явлениям, которые они представляют. Более того, психология мотивации становится все в большей степени экспериментальной.

Мотивация достижения руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма, таким образом, определена учёными как попытка увеличить, или сохранить максимально высокими способности человека ко всем видам деятельности, к которым могут быть применены критерии успешности и где выполнение подобной деятельности может, следовательно, привести или к успеху, или к неудаче.

В конечном счете, успех или неудача в ориентированном на достижение взаимодействии человека со средой всегда случайны и таким образом являются всего лишь преходящими периодическими состояниями по отношению к мотивации достижения. И вне зависимости от того, насколько дифференцированы критерии успешности, эта шкала состоит из двух частей: одна из них символизирует успех (не важно, насколько ярко выраженный), а другая — неудачу; и эти части отделены друг от друга узкой пограничной областью, если не границей. В зависимости от достигнутых успехов эта граница может перемещаться вверх и вниз по шкале, смещая вместе с собой нулевую точку отсчета. Потому невозможно объективно определить для достаточно длительного периода времени, что именно для определенного человека будет являться успехом, а что — неудачей [7].

Успех и неудача присутствуют и во взаимодействиях личности со средой, не имеющих никакого отношения к достижениям. Но для экономии времени в дальнейшем изложении понятия успеха и неудачи будут использоваться только в контексте ориентации на достижение. Идея достижения сконцентрирована вокруг двух возможностей: достижения успеха или избегания неудачи. Соответственно, в мотивации достижения присутствуют две тенденции, собственно достижения и избегания: «надежда на успех» и «боязнь неудачи».

Мотивация достижения направлена на определенный конечный результат, получаемый благодаря собственным способностям человека, а именно: на достижение успеха или избегание неудачи.

Мотивация достижения, таким образом, по сути своей ориентирована на цель. Она подталкивает человека к «естественному» результату ряда связанных друг с другом действий. Предполагается четкая последовательность серии действий, производимых одно за другим. Однако существуют специфические формы активности, не связанные напрямую с целью таким образом. Относящаяся к достижению деятельность иногда выполняется сама по себе и не имеет своей целью завершение по достижении цели или какой-либо другой внешней причины. С такого рода проявлениями мы встречаемся, например, при решении интеллектуальных заданий (кроссворды, головоломки) или в ручной работе, требующей определенных навыков (вышивка, вязание). Различные сложности, с которыми люди сталкиваются в процессе решения задач такого рода, воспринимаются как приятный и даже стимулирующий опыт.

Э. Мюррей считал, что для мотивации достижения характерен постоянный пересмотр целей. Если посмотреть на последовательность действий, важность постоянного пересмотра целей с течением времени становится очевидной, поскольку цепь действий может прерываться на часы, дни, недели, месяцы или даже годы [9].

Еще одной характеристикой мотивации достижения является постоянное возвращение к прерванному заданию, к чему-то прежде оставленному, возобновление основной направленности действий. Так, создаются сложные и долгое время существующие структуры из основной, побочной и входящей в их состав деятельности, которые ведут посредством достижения серии «субцелей» к главной, пусть даже очень отдаленной. Планирование становится необходимым для достижения упорядоченной последовательности и функциональной организации цепи действий. Этот временной охват ряда действий — «серия» актов, и отличает мотивацию достижения от множества других мотивов [2].

**1.1.3 Позитивная и негативная мотивация**

Руководители в сфере физической культуры, спорта и туризма — не рядовые сотрудники, они не стандартные «винтики» в сложной структуре своей организации. Те, кто стремится стать руководителями в сфере физической культуры, спорта и туризма, относятся чаще всего к типу людей с мотивацией на достижение высоких целей. В психологии учёными проводится деление людей по типам мотивации «К» (достижение целей) и «ОТ» (избегание неудач). К сожалению, первых не так уж и много — они, по различным оценкам, составляют от 10% до 20% всех людей.

Мотивацию «К» еще называют позитивной, а мотивацию «ОТ» — негативной. А про людей говорят, что они обладают позициями «стремления» и «избегания» соответственно.

Позитивистам очень важно видеть впереди цель, четко понимать: что и зачем они будут делать. Им важно видение перспективы, открывающиеся возможности, позитивные последствия того, что им предстоит делать. Их не пугают трудности на пути достижения целей, наоборот — они их рассматривают как очередные вершины, которые предстоит взять на жизненном пути. Поэтому наилучшей мотивацией для них всегда является «пряник» в виде денежных вознаграждений, возможности повышения по карьерной лестнице, новые знания и навыки, которые они приобретут в ходе выполнения работы, возможность самореализации. Для таких людей сама новая или дополнительная работа <#»901820.files/image001.gif»>

**\*Д**— общая активность;

**ДР —**творческая активность;

**ОД —**социальная полезность;

**Ж —**жизнеобеспечение;

**К —**комфорт;

**С —**социальный статус;

**О —**общение.

**Рис 1 Многофакторный профиль респондента (предварительное тестирование)**

После проведения теоретической разработки и анализа результатов, был составлен вариант программы по повышению мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма. В качестве основных методов повышения мотивации в программу были включены психологические беседы, разработан ряд тренингов и практикумов по повышению мотивации руководителей в сфере физической культуры, спорта и туризма. Нами была проведена апробация варианта программы по повышению мотивации со студентами 4, 5 курсов специализации «Организация физкультурно-оздоровительной работы и туризма». Занятия по программе проводились на базе ЧУП «Гомельтурист» и УО СДЮСШОР №1 г.Гомеля, при непосредственном участии их руководителей.

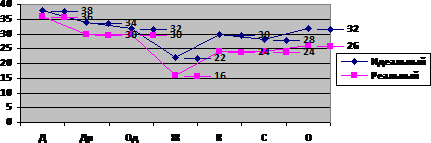
После работы (групповой и индивидуальной) по программе, было проведено повторное тестирование среди руководителей.

Полученные результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 Результаты повторного тестирования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Направленность | | Организованность | | Мотивация в работе | |
| Рабочая | Общежитейская | Неотъемлемое качество | Не постоянное качество | Рабочая | Общежитейская |
| 67% | 33% | 53% | 47% | 75% | 15% |

По завершению обработки результатов повторного психологического тестирования мы получили реальный многофакторный профиль респондента.



**\*Д**— общая активность;

**ДР —**творческая активность;

**ОД —**социальная полезность;

**Ж —**жизнеобеспечение;

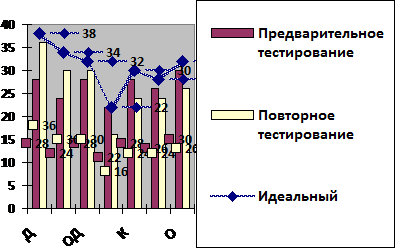
**К —**комфорт;

**С —**социальный статус;

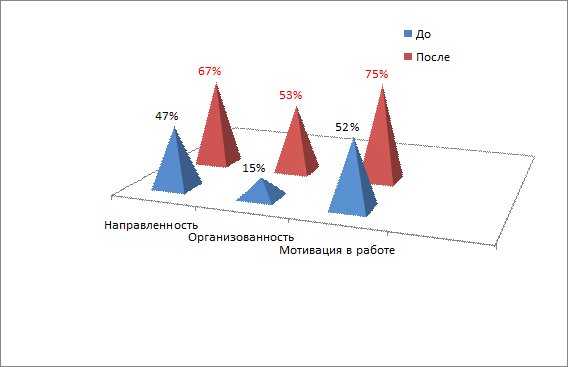
**О —**общение.

**Рис 2 Многофакторный профиль респондента (повторное тестирование)**

Сравнительный анализ результатов проведенной работы, представлен на рисунке 3, 4.



**Рис 3 Многофакторный профиль респондента (сравнительный анализ)**



**Рис. 4 Анализ результатов использования варианта программы повышения профессиональной мотивации**

Из рисунка 3, 4 видно, что, данные, полученные после обработки результатов проведенного психологического тестирования с руководителями в сфере физической культуры, спорта и туризма на первом этапе нашего исследования, указывают на необходимость повышения уровня профессиональной мотивации руководителей в данной области.

Это говорит о том, что внедрение и использование различных вариантов программ и методик по повышению мотивации руководителя в организации сферы физической культуры, спорта и туризма, способствует повышению исходного уровня профессиональной мотивации.

Таким образом, работа с программами по повышению мотивации помогает выйти на новый уровень теоретических знаний в сфере психологии управления, а также способствует совершенствованию практических навыков в данной области обучения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**Мотивация — это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.**

Мотивация, как ведущий фактор регуляции активности личности руководителя в сфере физкультурно-оздоровительной работы и туризма ее поведения и деятельности представляет исключительный интерес для психологов. Рассмотрение формирования специалиста в области физкультурно-оздоровительной работы и туризма с позиций мотивации профессиональной деятельности является одной из центральных проблем в современном мире, что связано с ростом потребностей людей в этой области.

Качество деятельности специалиста в сфере физической культуры, спорта и туризма определяется уровнем его мастерства, важной составляющей, которой является система профессиональных умений.

Удовлетворенность профессией руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма выступает как система мотивов имеющих определенную иерархию, и выражают направленность личности.

Те, кто стремится стать руководителями в сфере физической культуры, спорта и туризма, относятся чаще всего к типу людей с мотивацией на достижение высоких целей. В психологии учёными проводится деление людей по типам мотивации «К» (достижение целей) и «ОТ» (избегание неудач). К сожалению, первых не так уж и много — они, по различным оценкам, составляют от 10% до 20% всех людей.

Исследование теоретико-методических аспектов повышения мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма проводилось в несколько этапов.

На первом этапе (констатирующий эксперимент) 2008-2009 год проводилось психологическое тестирование с целью определения исходного уровня мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма. Большое внимание уделялось теоретическому подходу к проблеме изучения мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма. Проводился анализ научно-методической и психолого-педагогической литературы проводился по следующим вопросам:

профессиональная мотивация руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма;

виды мотивации руководителя;

производительная и потребительная мотивация руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма;

— мотивация достижений руководителя;

направленность личности руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма;

— позитивная и негативная мотивация руководителя.

На втором этапе 2009-2010гг. осуществлялось составление, апробирование и внедрение разработанного варианта программы по повышению мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма. Всё изложенное в программе представляет собой материал, способствующий повышению профессиональной мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма.

После проведения теоретической разработки и анализа результатов, был составлен вариант программы по повышению мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма.

В качестве основных методов повышения мотивации в программу были включены психологические беседы, разработан ряд тренингов и практикумов по повышению мотивации руководителей в сфере физической культуры, спорта и туризма.

Программа включает в себя 7 занятий по 2 часа каждое. Из них 2 лекционных, 3 практических и 2 лабораторных занятия.

На третьем этапе апрель-май 2010 проводилось повторное психологическое тестирование с целью определения уровня мотивации руководителя в сфере физической культуры, спорта и туризма после работы по программе. Полученные результаты показали, что уровень мотивации по исследуемым показателям значительно повысился.

Это говорит о том, что внедрение и использование различных вариантов программ и методик по повышению мотивации руководителя в организации сферы физической культуры, спорта и туризма, способствует повышению исходного уровня профессиональной мотивации.

Таким образом, работа с вариантами программам по повышению мотивации помогает выйти на новый уровень теоретических знаний в сфере психологии управления, а также способствует совершенствованию практических навыков в области управленческой деятельности.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1.      Асмолов, А. Г. Психология личности [Текст]: учебник для ун-тов./ Асмолов, А. Г. — М.: Педагогическое общество России, 1990. — 184с.

.        Алексеев, А. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя [Текст]: учебник для ун-тов./ Алексеев А., Пигалов В. — М,: Технологическая школа бизнеса, 1994. — 209с.

3.      Бандурка, А.Н, Психология управления [Текст]: учебник для ун-тов./ Бандурка, А.Н, Бочарова С.П, Землянская Е.В. — Харьков.: ООО «Фортуна — ПРЕСС», 1998. — 210с.

.        Бодалев, А.А., Общая психодиагностика [Текст]: учебник для ун-тов./ Бодалев, А.А., Столин В.В. — СПб издательство «Питер», 2001. — 125с.

.        Большаков, А.С. Менеджмент [Текст]:учебное пособие/ Большаков, А.С. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — 175с.

6.      Гайда, В.К. Психологическое тестирование [Текст]:учебное пособие / Гайда В.К., Захаров В.А. — М.: Юнипресс, 1982. — 210с.

.        Деркач, А.А. Рабочая книга практического психолога [Текст]: учебное пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под. ред. А.А. Деркача, Л.Г. Лаптева. — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2003. — 165с.

.        Дружинин, В.Н. Структура и логика психологического исследования [Текст]:учебное пособие / Дружинин, В.Н. — М.: Институт психологии РАН, 1993. — 63с.

.        Зейгарник, Б. В. Теории личности в общей психологии. [Текст]: учебник для ун-тов./ Зейгарник, Б. В. — М. Педагогическое общество России, 1982. — 215с.

10.    Иванова, С.И. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. [Текст]: учебник для ун-тов./ Иванова, С.И. — М.: издательство «Альпина Бизнес Букс», 2004. — 298с.

.        Кабаченко, Т.С. Психология управления [Текст]: учебное пособие/ Кабаченко, Т.С. — М.: Педагогическое общество России, 2000. — 176с.

12.    Карташова, Л.В. Поведение в организации [Текст]: учебник для ун-тов./ Карташова, Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О — М.: ИНФРА-М, 1999. — 142с.

.        Кокурина, И.Г. Методика изучения трудовой мотивации [Текст]: учебное пособие/ Кокурина, И.Г. — М.: Изд-во МГУ, 1990. — 190с.

.        Кон, И.С. Открытие «Я». [Текст]: учебное пособие/ Кон, И.С. — М.: Педагогическое общество России, 1987. — 231с.

.        Леонтьев, А. Н. Деятельность, Сознание. Личность. [Текст]: учебное пособие/ Леонтьев, А. Н. — М. Педагогическое общество России, 1982. — 120с.

16.    Маклаков, А.Г. Общая психология. [Текст]: учебник для ун-тов./ Маклаков, А.Г. — СПб издательство «Питер», 2001. — 134с.

17.    Марасанов, Г.И. Социально-психологический тренинг [Текст]: учебное пособие / Марасанов, Г.И. — М.: Просвещение, 1993. — 178с.

.        Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст]: учебное пособие / Маслоу, А. — СПб.: Евразия, 1999. — 210с.

.        Мерлин, В. С. Структура личности. Характер, способности, самосознание[Текст]: учебное пособие/ Мерлин, В. С. — Пермь, 1990. — 98с.

.        Мерлин, В.С. Проблемы экспериментальной психологии личности [Текст]: учебное пособие/ Мерлин, В. С. — Пермь, изд-во Высшая школа. 1970. — 213с.

.        Москвичев, С.Г. Мотивация, деятельность и управление [Текст]: учебное пособие / Москвичев, С.Г. — К.; Сан-Франциско: Light Press, 2003. — 178с.

.        Москвичев, С.Г. Проблемы мотивации в психологических исследованиях [Текст]: учебное пособие / Москвичев, С.Г. — К.: Сан-Франциско: Light Press, 1975. — 145с.

**[Смотрите также:   Дипломная работа по теме "Организация управления в Министерстве юстиции"](https://sprosi.xyz/works/diplomnaya-rabota-po-teme-organizacziya-upravleniya-v-ministerstve-yusticzii/" \t "_blank)**

.        Никифоров, Г.С. Практикум по психологии профессиональной деятельности [Текст]: учебное пособие / Под ред. Г.С, Никифорова. — СПб: Изд.Изд. СПб ун-та, 2000. — 122с.

24.    Осипова, А.А. Общая психокоррекция [Текст]: учебное пособие для студентов вузов. / Осипова, А.А. — М.: ТЦ Сфепа, 2002. — 135с.

.        Петрусинский, В.В. Игры для интенсивного обучения [Текст]: учебное пособие для студентов вузов. / Петрусинский, В.В. — М.: Прометей, 1991. — 176с.

.        Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции [Текст]: М., изд-во МГУ, 1990. — 54с.

.        Рейнвальд, Н. И. Психология личности [Текст]: учебное пособие/ Рейнвальд, Н. И. — М. Педагогическое общество России, 1987. — 189с.

.        Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии [Текст]: учебник для ун-тов.В 2-х тт./ Рубинштейн, С. Л. — Т. II. М. Педагогическое общество России, 1989. — 187с.

.        Соколова, Е.Т. Самосознание и самооценка при аномалиях личности. [Текст]: учебное пособие/ Соколова, Е.Т. — М. Педагогическое общество России, 1989. — 67с.

.        Спрджвелидзе, Н. И. Личность и ее взаимодействие с социальной средой. [Текст]: учебное пособие/ Спрджвелидзе, Н. И. — Тбилиси, изд-во «Образование» 1989. — 89с.

.        Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления. [Текст]: учебное пособие/ Столяренко, Л.Д. — Ростов-на-Дону.: издательство «Феникс», 2005. — 97с.

32.    Таланов, В.Л. Справочник практического психолога [Текст]: учебник для ун-тов./ Таланов, В.Л., Малкина-Пих И.Г. — СПб.: Сова, М.: ЄКСМО, 2002. — 109с.

.        Фрэнкин, Р. Мотивация поведения [Текст]: учебное пособие/ Фрэнкин, Р. — СПб.: Питер, 2003. — 178с.

34.    Чередниченко, И.П.Психология управления [Текст]: учебник для ун-тов./ Чередниченко, И.П., Тельных Н.В. — Ростов-на-Дону: Издательство «Феникс», 2004. — 165с.

35.    Шаховой, В.А.Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебно-методическое пособие / Шаховой В.А., Шапиро С.А. — М.: ООО Вершина, 2003. — 134с.

36.    Щокин, Г.В. Организация и психология управления персоналом [Текст]: учебно-методическое пособие/ Щокин, Г.В. — К.: МАУП, 2002. — 123с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение А (1)**

**Ход занятия:ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МОМЕНТСООБЩЕНИЕ НОВОГО МАТЕРИАЛА:**

**Общее понятие о мотивации**

**Мотивация** — это совокупность побуждающих факторов, которые вызывают активность личности и определяют направленность ее деятельности.

Термин «мотивация» в широком значении используется во всех областях психологии, которые исследуют причины и механизмы поведения человека и животных. Побуждающие факторы можно распределить на два относительно самостоятельных класса:

) потребностей и инстинктов как источников активности;

) мотивов как причин, которые определяют направленность поведения или деятельности.

**Потребность** — это состояние некоторой нехватки в чем-либо, которую организм стремится компенсировать; это внутреннее напряжение, которое динамизирует и направляет активность на получение того, что необходимо для нормального функционирования организма и личности в целом.

Деятельность всегда побуждается определенными мотивами. Мотивы — это то, ради чего выполняется деятельность (например, ради самоутверждения, денег и т.п.).

Понятие «**мотив**» (от лат. movere — двигать, толкать) означает побуждение к деятельности, побудительную причину действий и поступков. Мотивы могут быть различные: интерес к содержанию и процессу деятельности, долг перед обществом, самоутверждение и т.п.

Например, руководителя к своей деятельности могут побуждать следующие мотивы:

) самореализация;

) познавательный интерес;

) самоутверждение;

) материальные стимулы (денежное вознаграждение);

) социальные мотивы (ответственность, стремление принести пользу обществу);

) идентификация с кумиром.

Успех в любой деятельности зависит не только от способностей и знаний, но и от мотивации (стремления работать и достигать высоких результатов). Чем выше уровень мотивации и активности, тем больше факторов (т.е. мотивов) побуждают человека к деятельности, тем больше усилий он склонен прикладывать.

Высокомотивированные индивиды больше работают и, как правило, достигают лучших результатов в деятельности.

Мотивация — это один из важнейших факторов (как и способности, знания, навыки), который обеспечивает успех в деятельности.

Как известно, любая деятельность является полимотивированной, т.е. побуждается не одним мотивом, а несколькими, иногда даже многими мотивами. Полимотивированность деятельности предопределяется тем, что действия человека определяются отношением к предметному миру, к людям, к обществу, к самому себе.

Относительно феномена полимотивации А.Маслоу утверждал, что любое поведение проявляет тенденцию к детерминации несколькими или даже всеми базовыми потребностями одновременно, а не одной. Привлечение как можно большего числа потребностей (актуализация большего числа побуждающих факторов) повышает общий уровень мотивации деятельности.

Достаточно полная схема соотношения различных мотивов в побуждении сложных видов деятельности была предложена учёными. Согласно данной схеме, деятельность побуждается следующей группой мотивов:

) удовольствие от самого процесса деятельности;

) прямой результат деятельности (созданный продукт, усвоенные знания и т.п.);

) вознаграждение за деятельность (плата, повышение в должности, слава);

) избежание санкций (наказания), которые угрожали бы в случае уклонения от деятельности или недобросовестного выполнения.

Каждый из этих мотивов может вносить различный вклад в общую мотивацию деятельности, причем как позитивный, так и негативный.

**Виды мотивов**

**Мотив самоутверждения**

Мотив самоутверждения (стремление утвердить себя в социуме) связан с чувством собственного достоинства, честолюбием, самолюбием. Человек пытается доказать окружающим, что он чего-то стоит, стремится получить определенный статус в обществе, хочет, чтобы его уважали и ценили. Иногда стремление к самоутверждению относят к мотивации престижа (стремление получить или поддержать высокий социальный статус).

Мотив самоутверждения является достаточно действенным побудительным фактором, который учителя, тренеры, руководители пытаются актуализировать у своих учеников (спортсменов, подчиненных), усиливая мотивацию к деятельности.

**Мотив идентификации**

Идентификация с другим человеком — стремление быть похожим на героя, кумира, авторитетную личность (отца, учителя и т.п.). Этот мотив побуждает работать и развиваться. Он является особенно актуальным для детей и молодежи, которые пытаются наследовать других людей в своих действиях.

Авторитет родителей, учителей, знакомых, стремление походить на кумира и наследовать его — существенный мотив деятельности, под влиянием которого ребенок или юноша стремится развиваться (совершенствоваться).

Учителю, тренеру, руководителю очень важно знать, с кем стремится идентифицироваться ученик (подчиненный), чтобы использовать это для усиления мотивации к деятельности.

**Мотив власти**

Мотив власти — это стремление субъекта влиять на людей. Мотивация власти (потребность во власти) — одна из самых главных движущих сил человеческих действий, это стремление занять руководящую позицию в группе (коллективе), попытка руководить людьми, определять и регламентировать их деятельность.

Мотив власти занимает важное место в иерархии мотивов. Действия многих людей (например, руководителей различных рангов) побуждаются мотивом власти. Стремление господствовать над другими людьми и руководить ими — это мотив, который побуждает их в процессе деятельности преодолевать значительные трудности и прилагать огромные усилия. Человек много работает не ради саморазвития или удовлетворения своих познавательных потребностей, а ради того, чтобы получить влияние на отдельных людей или коллектив.

**Процессуально — содержательные мотивы**

Процессуально — содержательные мотивы — это побуждение к активности процессом и содержанием деятельности, а не внешними факторами. Человеку нравится выполнять эту деятельность, проявлять свою интеллектуальную или физическую активность. Его интересует содержание того, чем он занимается. Действие других социальных и личностных мотивов (власти, самоутверждения и др.) может усиливать мотивацию, но они не имеют непосредственного отношения к содержанию и процессу деятельности, они являются внешними по отношению к ней, поэтому часто эти мотивы называют внешними, или экстринсивными (далее мы будем использовать последний термин). В случае же действия процессуально — содержательных мотивов человеку нравится (и побуждает к активности) процесс и содержание определенной деятельности.

**Экстринсивные мотивы** — это такая группа мотивов, когда побуждающие факторы лежат вне деятельности. В случае действия экстринсивных мотивов к деятельности побуждают не содержание, не процесс деятельности, а факторы, которые непосредственно с ней не связаны (например, престиж или материальные факторы).

Рассмотрим некоторые виды экстринсивных мотивов:

а) мотив долга и ответственности перед обществом, группой, отдельными людьми;

б) мотивы самоопределения и самоусовершенствования;

в) стремление получить одобрение других людей;

г) стремление получить высокий социальный статус (престижная мотивация). При отсутствии интереса к деятельности (процессуально- содержательной мотивации) существует стремление к тем внешним атрибутам, которые может принести деятельность — к отличным оценкам, к получению диплома, к славе в будущем;

д) мотивы избежания неприятностей и наказания (негативная мотивация) — это побуждения, вызывающиеся осознанием не которых неприятностей, неудобств, которые могут возникнуть в случае невыполнения деятельности.

**Мотив саморазвития**

Стремление к саморазвитию, самоусовершенствованию — это важный мотив, который побуждает нас много работать и развиваться. По мнению А.Маслоу, это стремление к полной реализации своих способностей и желание ощущать свою компетентность.

Саморазвитие, движение вперед часто сопровождается внутриличностным конфликтом, но не является насилием над собой. Движение вперед — это ожидание, предвидение новых приятных ощущений и впечатлений.

Когда удается актуализировать у человека мотив саморазвития, увеличивается сила его мотивации к деятельности. Талантливые тренеры, учителя, менеджеры умеют задействовать мотив саморазвития, указывая своим ученикам (спортсменам, подчиненным) на возможность и важность развиваться и совершенствоваться.

**Мотив достижения**

Мотив достижения — это стремление достичь высоких результатов и мастерства в деятельности; оно проявляется в выборе сложных заданий и стремлении их выполнить.

Кто-то выбирает сложные задачи по математике, а кто-то, наоборот, ограничиваясь скромными целями в точных науках, выбирает сложные темы по литературе, стремясь достичь именно здесь высоких результатов. Что же определяет уровень мотивации в каждой конкретной деятельности?

Ученые выделяют четыре фактора:

) значимость достижения успеха;

) надежда на успех;

) субъективно оцениваемая вероятность достижения успеха;

) субъективные эталоны достижения.

**Просоциальные мотивы**

К этой группе относятся мотивы, связанные с осознанием общественного значения деятельности, с чувством долга, ответственности перед группой или обществом.

В случае действия просоциальных (общественно значимых) мотивов происходит идентификация индивида с группой. Человек не только считает себя членом определенной социальной группы, не только отождествляется с ней, но и живет ее проблемами, интересами и целями.

Общественный деятель (политик), который больше других идентифицируется со своей страной и живет ее проблемами и интересами, будет более активным в своей деятельности, будет делать все возможное ради процветания государства.

Таким образом, просоциальные мотивы, связанные с идентификацией с группой, чувством долга и ответственности, являются важными в побуждении человека к деятельности. Актуализация у субъекта деятельности этих мотивов способна вызывать его активность в достижении общественно значимых целей.

**Мотив аффилиации**

Аффилиация — это стремление к установлению или поддерживанию отношений с другими людьми, стремление к контакту и общению с ними. Сущность аффилиации состоит в самоценности общения. Аффилиативное общение — это такое общение, которое приносит удовлетворение, захватывает, нравится человеку.

Индивид, однако, может общаться и потому, что пытается уладить свои дела, установить полезные контакты с необходимыми людьми. Но в таком случае общение побуждается другими мотивами, является средством удовлетворения других потребностей личности и такое общение с аффилиативной мотивацией ничего общего не имеет.

Целью аффилиативного общения может быть поиск любви (или во всяком случае симпатии) со стороны партнера по общению.

**Негативная мотивация**

Негативная мотивация — это побуждения, вызванные осознанием возможных неприятностей, неудобств, наказаний, которые могут последовать в случае невыполнения деятельности. Например, школьника к учебе могут побуждать требования и угрозы родителей, боязнь получить неудовлетворительные оценки. Учеба под влиянием такого мотива приобретает характер защитного действия и является принудительной.

Формы негативных санкций, которые можно применять и которые способны актуализировать негативную мотивацию, разнообразны:

вербальное (словесное) наказание (осуждение, замечание и т.п.);

материальные санкции (штраф, лишение привилегий, стипендии);

социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой, социальный остракизм);

лишение свободы;

физическое наказание.

Основным недостатком негативных санкций является кратковременность их влияния: они стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков) только в период их действия.

**2.Зависимость уровня достижений от силы профессиональной мотивации**

Известно, что для того, чтобы осуществлялась деятельность, необходима достаточная мотивация. Однако, если мотивация слишком сильна, увеличивается уровень активности и напряжения, вследствие чего в деятельности (и в поведении) наступают определенные разлады, т.е. эффективность работы ухудшается. В таком случае высокий уровень мотивации вызывает нежелательные эмоциональные реакции (напряжение, волнение, стресс и т.п.), что приводит к ухудшению деятельности.

Экспериментально установлено, что существует определенный оптимум (оптимальный уровень) мотивации, при котором деятельность выполняется лучше всего (для данного человека, в конкретной ситуации). Например, уровень мотивации, который условно можно оценить в семь баллов, будет наиболее благоприятным. Последующее увеличение мотивации (до 10 и более) приведет не к улучшению, а к ухудшению эффективности деятельности. Таким образом, очень высокий уровень мотивации не всегда является наилучшим. Существует определенная граница, за которой дальнейшее увеличение мотивации приводит к ухудшению результатов.

Вообразите, что субъекта к деятельности побуждают следующие мотивы:

) процессуально-содержательный мотив (интерес к содержанию деятельности) (4 балла);

) гражданский мотив (чувство ответственности перед обществом) (3 балла);

) самоутверждение (4 балла).

Общий уровень мотивации составляет 11 баллов.

Возникает вопрос: стоит ли увеличивать уровень мотивации, актуализируя дополнительно другие мотивы? Можно актуализировать, например:

) материальное поощрение (4 балла);

) соревновательную мотивацию (5 баллов);

) негативную мотивацию (5 баллов).

Таким образом, можно увеличить общий уровень мотивации с 11 до 25 баллов, т.е. на 14 (4+5+5) баллов. Но следует ли это делать? Будет ли это положительно отражаться на эффективности деятельности? Избыточная мотивация (перемотивация) может повлечь за собой ухудшение уровня достижений, поскольку возникнет слишком сильное напряжение (т.е. определенные нежелательные эмоциональные проявления будут негативно отражаться на течении деятельности).

Уровень мотивации, при котором деятельность выполняется максимально успешно, называется оптимумом мотивации. Оптимум (оптимальный уровень) мотивации не обязательно является средним показателем ее силы.

Установить оптимальный уровень мотивации непросто. Для каждого комплекса мотивов (вида мотивации) он будет различным. Например, для негативной мотивации и наказания оптимум будет одним, а для одобрения — другим. Даже для различных видов одобрения оптимум будет различным.

Очень важно установить оптимальный уровень мотивации именно для данной деятельности и для определенного субъекта, поскольку для каждого вида деятельности существует свой оптимум мотивации.

С ростом мотивации (и соответственно активности и усилий) эффективность деятельности постепенно увеличивается до определенного уровня, а начиная с некоторого показателя мотивации (оптимума) — уменьшается. Таким образом, максимальной эффективности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации.

**Оптимум мотивации и сложность заданий**

Оптимум мотивации зависит от уровня сложности заданий: для выполнения легких заданий оптимальной будет более сильная мотивация; для сложных заданий адекватной является слабая мотивация.

Увеличение мотивации (активности, усилий) может ухудшать результаты деятельности (качество достижений), если деятельность достаточно сложна. У исследуемых вызывали высокий уровень усилий с помощью соответствующей инструкции (методика «рекорд»), ставя перед ними непосильные цели. Оказалось, что чрезвычайно сильная мотивация, большое стремление решить сложные задачи (максимальные усилия) увеличивало число ошибок. При выполнении сложного задания ошибок было значительно больше, чем при выполнении легкого. Парадоксальный на первый взгляд вывод о том, что слишком сильная мотивация ухудшает достижение, объясняется увеличением эмоционального напряжения и волнения, которое приводит к снижению эффективности работы. От роста усилий увеличивается не качество, а лишь количественный показатель достижений.

**Избыточная мотивация (перемотивация)**

Если мотивация слишком сильна, существует угроза возникновения нежелательных эмоций (волнения, стресс и т.п.), вследствие чего эффективность деятельности снижается. Когда субъект и так достаточно замотивирован и активно действует, то, если дополнительно его стимулировать, может возникнуть «перемотивация» и дезорганизация деятельности. Чтобы деятельность выполнялась продуктивно, необходима достаточная мотивация. Однако, если мотивация слишком сильная, появляются определенные нежелательные эмоциональные проявления (напряжение, волнение, стресс) при выполнении деятельности. При перемотивации в работе возникают признаки нежелательных эмоций. Существует оптимум мотивации, за границами которого возникают нежелательные эмоциональные проявления. Если уровень мотивации превышает оптимум, то эффективность деятельности снижается.

В тех случаях, когда человек чрезвычайно заинтересован в каком-либо сложном деле, слишком высокая мотивация может привести к ухудшению качества работы. Человек начинает ощущать волнение или тревогу, что снижает эффективность деятельности и уровень достижений.

Особенно ярко феномен перемотивации проявляется перед экзаменами, выступлениями, соревнованиями, перед выполнением важных ответственных дел в сжатый срок. Это, конечно, актуализирует ряд социальных мотивов, что и вызывает перемотивацию. Возникающее при этом волнение достаточно типично. В присутствии других людей человек демонстрирует худшие результаты. В таких условиях далеко не все способны творчески работать. Школьник, который успешно работает за партой, часто волнуется и сбивается, когда его вызывают отвечать к доске.

**Мотив успеха и перемотивация**

Е.Энтин пытался экспериментально доказать зависимость эффективности деятельности от силы мотивации. Сила мотивации в ходе его экспериментов варьировалась предоставлением индивидуальной или публичной обратной связи относительно результатов. В первом случае результаты деятельности объявлялись на следующий день под анонимным числовым кодом (частная обратная связь), а во втором — при объявлении результатов сообщали полное имя и каждый знал о достижении другого.

При **частной обратной связи** возможна только самооценка результатов, оценка же со стороны других исключается. В этом случае качество достижений было лучшим в группе испытуемых с сильным мотивом успеха. Увеличение уровня достижений (под влиянием силы мотива успеха) объясняли тем, что в этих случаях не было достигнуто оптимальной мотивации.

А при **публичной обратной связи** (когда о результатах каждого могли знать все) к силе мотива успеха прибавлялись сила мотивов самоутверждения и аффилиации. В результате этого общий уровень мотивации мог перейти оптимум (вызывать перемотивацию). Таким образом, публичное объявление результатов было значительным мотивационным фактором, что существенно увеличивало общий уровень мотивации, который переходил границу оптимума.

**Временная отдаленность цели и перемотивация**

Чем ближе к цели, тем выше мотивация и уровень активности субъекта.

Так, когда до экзамена остается мало времени (ближе к цели), студенты склонны работать более настойчиво и интенсивно. А когда до финиша еще далеко, сила мотивации, как правило, небольшая.

Следовательно, в контексте проблемы перемотивации и влияния силы мотивации на эффективность деятельности следует учитывать фактор времени (временную отдаленность цели). Можно допустить, что когда до экзамена, т.е. до завершения дела, много времени, то мотивация не доходит до оптимума. В таком случае можно «усиливать» стимуляцию к деятельности (перемотивации не будет). Таким образом, временная близость к цели сама по себе является побудительным фактором.

**Приложение А (2)**

**Упражнение «Познание мотивации»**

Для его выполнения нужно активизировать свое воображение: чем ярче способность вообразить успех, славу и счастье в будущем, чем более крепкая связь установится с определенными формами деятельности, тем более сильным будет эффект от упражнения. Основная идея — сформировать новое отношение к деятельности, сделать ее более интересной и привлекательной. Чем чаще выполняется предложенные задания, тем сильнее они повлияют на мотивационную сферу.

. Вообразите как можно ярче, что вы достигли своей цели, что ваша мечта сбылась, что успех, слава, богатство и счастливая жизнь наконец-то стали реальностью. Создайте картинку приятного, счастливого будущего.

. Вообразите, как вы настойчиво (но с удовольствием) много работаете ради вашей цели. Следует как можно ярче «прокрутить» в воображении картинки того, как вы с огромным наслаждением занимаетесь определенной деятельностью. Иногда эта деятельность достаточно сложна, вы ощущаете трудности, но вам интересно и вы стремитесь преодолеть препятствия и достичь своей цели.

. Попробуйте эти две картинки связать друг с другом. Например, как результат длительной работы и значительных усилий — успех, богатство и слава. Пытайтесь сочетать эти картинки в определенной последовательности.

**Приложение А(3)**

**Тест по определению направленности мотивации**

Описание теста

Выскажите Ваше отношение к приведенным ниже утверждениям по каждому из 8 вариантов ответов {а, б, в, г, д, е, ж, з), поставив в клетках табл. 2 одну из следующих оценок каждого утверждения:

«+» — согласен; «=» — когда как; «-» — нет, не согласен; «?» — не знаю.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Номер вопроса | | | | | | | | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| а |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| в |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| г |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| е |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ж |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| з |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

.В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:

а)«время — деньги»; нужно стремиться зарабатывать их больше;

б)«главное — здоровье»; нужно беречь себя и свои нервы;

в)свободное время нужно проводить с друзьями;

г)свободное время нужно отдавать семье;

д)нужно делать добро, даже если это дорого обходится;

е)нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем;

ж)нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;

з)нужно стремиться открыть, создать, изобрести что-то новое.

.В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

а)работа — это вынужденная жизненная необходимость;

б)главное — не допускать конфликтов;

в)нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями;

г)нужно активно стремиться к служебному продвижению;

д)главное — завоевать авторитет и признание;

е)нужно постоянно совершенствоваться в своем деле;

ж)в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;

з)нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

.Среди моих дел в свободное от работы время большое место занимают следующие дела:

а)текущие, домашние;

б)отдых и развлечения;

в)встречи с друзьями;

г)общественные дела;

д)занятия с детьми;

е)учеба, чтение необходимой для работы литературы; ж)хобби;

з) зарабатывание денег.

.Среди моих рабочих дел много места занимают:

а)деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т. д.);

б)личное общение (на темы, не связанные с работой);

в)общественная работа;

г)учеба, получение новой информации, повышение квалификации;

д)работа творческого характера;

е)работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);

ж)работа, связанная с ответственностью перед другими;

з)свободное время, перекуры, отдых.

.Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я бы, скорее всего, потратил его на то, чтобы:

а)заниматься текущими домашними делами;

б)отдыхать;

в)развлекаться;

г)заниматься общественной работой;

д)заниматься учебой, получать новые знания;

е)заниматься творческой работой;

ж)делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими;

з)делать дело, дающее возможность заработать.

.Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал, скорее всего, заниматься:

а)тем, что составляет мои основные обязанности;

б)общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения);

в)личным общением (разговорами, не связанными с работой);

г)общественной работой;

д)учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;

е)творческой работой;

ж)работой, в которой чувствуешь пользу и ответственность;

з)работой, за которую можно получить больше денег.

.Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на следующие темы:

а)где, что можно купить, как хорошо провести время;

б)об общих знакомых;

в)о том, что вижу и слышу вокруг;

г)как добиться успеха в жизни;

д)о работе;

е)о своих увлечениях (хобби);

ж)о своих успехах и планах;

з)о жизни, книгах, кинофильмах, политике.

.Моя работа дает мне прежде всего:

а)достаточные материальные средства для жизни;

б)общение с людьми, дружеские отношения;

в)авторитет и уважение окружающих;

г)интересные встречи и беседы;

д)удовлетворение непосредственно от самой работы;

е)чувство своей полезности;

ж)возможность повышения своего профессионального уровня;

з)возможность служебного продвижения.

.Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:

а)уютно, можно хорошо развлечься;

б)можно обсудить волнующие меня рабочие вопросы;

в)меня уважают, считают авторитетом;

г)можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи;

д)можно приобрести новых друзей;

е)бывают известные, заслуженные люди;

ж)все связаны общим делом;

з)можно проявить и развить свои способности.

.Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:

а)с которыми можно поговорить на разные темы;

б)которым мог бы передавать свой опыт и знания;

в)с которыми можно больше заработать;

г)которые имеют авторитет и вес на работе;

д)которые могут научить чему-нибудь полезному;

е)которые заставляют быть активнее на работе;

ж)которые имеют много знаний и интересных идей;

з)которые готовы поддержать в разных ситуациях.

.К настоящему времени я имею в достаточной степени:

а)материальное благополучие;

б)возможность интересно развлекаться;

в)хорошие условия жизни;

г)хорошую семью;

д)возможности интересно проводить время в обществе;

е)уважение, призвание и благодарность других;

ж)чувство полезности для других;

з)созданное мной что-то ценное, полезное.

.Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:

а)хорошую зарплату, другие материальные блага;

б)хорошие условия для работы;

в)хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;

г)определенные творческие достижения;

д)хорошую должность;

е)самостоятельность и независимость;

ж)авторитет и уважение коллег;

з)высокий профессиональный уровень.

.Больше всего мне нравится, когда:

а)нет насущных забот;

б)кругом комфортное, приятное окружение;

в)кругом оживление, веселая суета;

г)предстоит провести время в веселом обществе;

д)испытываю чувство соревнования, риска;

е)испытываю чувство активного напряжения и ответственности;

ж)погружен в свою работу;

з)включен в совместную работу с другими.

.Когда меня постигает неудача, не получается сделать то, что очень хочу, я:

а)расстраиваюсь и долго переживаю;

б)стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;

в)теряюсь, злюсь на себя;

г)злюсь на то, что мне помешало;

д)стараюсь оставаться спокойным;

е)пережидаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло;

ж)стараюсь понять, в чем я сам был виноват;

з)стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

Подведение итогов

Ответы испытуемого (мнение по утверждениям) переводятся в баллы: «+» — 2 балла, «=» — 1 балл, «-» или «?» — 0 баллов. Баллы суммируются по следующим шкалам: жизнеобеспечение (Ж), комфорт (К), социальный статус (С), общение (О), общая активность (Д), творческая активность (ДР), социальная полезность (ОД).

К шкале «жизнеобеспечение» (Ж) относятся ответы по следующим позициям опросника: 1а, б; 2а; За; 4е; 5а; 6з; 8а; 10д; Па; 12а;

к шкале «комфорт» (К) — 26, в; 36; 4з; 56, в; 7а; 9а; 116, в; 12в, 13а, б; 14 а, б;

к шкале «социальный статус» (С) — 1е; 2г; 7в, г; 8в, з; 9в, г, е; Юг; 11 д; 12д, е; 14д;

к шкале «общение» (О) — 1в; 2д; Зв; 46; 6в; 76, з; 86, г; 9д, з; 10а; 11 г; 12в; 1 Зв, г;

к шкале «общая активность» (Д) — 1г, з; 4а, г; 5з; 6а, б, г; 7д; 96; 10в; 12з; 13д, е, ж, з; 14г, е, з;

к шкале «творческая активность» (ДР) — 1ж, з; 2е, ж; Зж; 4д; 5д, е; бе; 7е, ж; 8д; 9ж;10ж;11з;12г;14ж;

к шкале «социальная полезность» (ОД) — 1д; 2з; Зг, д; 4в, ж; 5г, ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б, е; 11е, ж;12ж.

Сумма всех баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует общежитейскую направленность личности.

Сумма баллов по шкалам Д, ДР, ОД характеризует рабочую направленность личности.

Если опрашиваемый набирает наиболее высокие баллы (в пределах 16 и более) по шкалам Д (общая активность), ДР (творческая активность) и ОД (социальная полезность), то у него выражен рабочий мотивационный профиль личности, т. е. человек стремится раскрыть себя в деятельности.

Если наиболее высокие баллы у опрашиваемого по шкалам Ж, К, С, О (общежитейская направленность), то у него выражен общежитейский мотивационный профиль. Работа такому человеку интересна в меньшей степени.

**Тест по определению мотивации в работе**

Описание теста:

Оцените предложенные утверждения по пятибалльной шкале. При оценке используйте только целые числа. Сумма баллов по ответам на два сопряженных вопроса должна быть равна 5, т. Е. ответы на сопряженные вопросы должны быть такими:

-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4, 0-5.

Ответы на вопросы необходимо давать быстро и спонтанно, учитывая только свое мнение.

1.Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если Вы не получаете должного признания.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | А |  | 2. | Б |  |

1.Для Вас важны признание и похвала, даже если оплата не очень высока.

2.Вы предпочтете иметь хорошие отношения с Вашим шефом, даже если это означает уменьшение самостоятельности.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. | Г |  | 4. | В |  |

1.Лучше иметь больше самостоятельности, даже если из-за этого будет труднее общаться с шефом.

2.Для Вас важно иметь хорошие отношения с шефом, даже если работа неинтересная.

3.Вам важно делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут плохими.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5. | Г |  | 6. | Ж |  |

1.Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше.

2.Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этой меньше возможностей получить повышение.

**[Смотрите также:   Дипломная работа по теме "Военная фотография: история и современность"](https://sprosi.xyz/works/diplomnaya-rabota-po-teme-voennaya-fotografiya-istoriya-i-sovremennost/" \t "_blank)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 7. | Д |  | 8. | А |  |

1.Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получать признания.

2.  Лучше делать значительную работу, даже если она не получит признания и за нее Вас не будут хвалить.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 9. | Б |  | 10. | Ж |  |

10.Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами.

11.Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если в результате она может привести к Вашей непопулярности среди коллег.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 11. | З |  | 12. | Ж |  |

13.Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения.

14.Лучший стимул к работе — высокая зарплата.

15.Вам важнее иметь хорошие отношения с Вашим шефом, даже если придется делать неинтересную работу.

16.Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут из-за этого хуже.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 15. | Г |  | 16. | А |  |

13.Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания.

14.Вы предпочитаете иметь неответственную должность, если Вашу работу признают и хвалят.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 17. | В |  | 18. | Б |  |

13.Вас стимулирует признание Вашей работы.

14.Вас стимулируют хорошие отношения с шефом и сотрудниками.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 19. | Б |  | 20. | Г |  |

13.Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, даже если простая работа хорошо оплачивается.

14.Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 21. | Е |  | 22. | А |  |

13.Вам больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 23. | З |  | 24. | Б |  |

Вы больше цените признание, полученное за работу, чем отношения.

13.Вас больше стимулирует то, что Вас ценят коллеги, а не ответственность за работу.

14.Вас стимулирует больше возможность делать ответственную работу, чем повышение в должности.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 25. | З |  | 26. | В |  |

13.Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности.

14.Вас интересует больше возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 27. | В |  | 28. | Д |  |

13.Для Вас более важно корректное выражение отношения к Вашей работе, чем признание и похвала.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 29. | Е |  | 30. | Б |  |

13.Для Вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы Вы в работе или нет.

14.Поддержка коллег важнее отношений с шефом.

15.Вам важнее хорошие отношения с шефом, чем поддержка коллег.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 31. | З |  | 32. | Г |  |

33.Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она неинтересная.

34.Вы предпочитаете интересную работу, даже если она неответственная.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 33. | В |  | 34. | Ж |  |

33.Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная.

34.Для Вас важна содержательная работа, даже если она низкооплачиваемая.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 35. | А |  | 36. | Ж |  |

33.Если Вы будете менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности.

34.Если Вы будете менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 37. | Д |  | 38. | Е |  |

33.Для Вас важнее известность о Вашем успехе, чем хорошие отношения с шефом.

34.Для Вас важнее хорошие отношения с шефом, чем информация о своем успехе.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 39. | Е |  | 40. | Г |  |

33.Лучше иметь хорошие отношения с шефом, чем испортить их благодаря повышению в должности.

34.Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с шефом.

35.Ваша работа на данный момент значит для Вас много, и Вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей для повышения нет.

36.Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинной.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 43. | Ж |  | 44. | Д |  |

33.Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения; Вам важна поддержка коллег. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе.

34.Вы предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете в одиночку.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 45. | З |  | 46. | А |  |

33.Вам нравится ответственность, даже если у Вас нет успеха и Вы не оправдываете ожиданий.

34.Лучше выполнить данное задание, чем иметь большую ответственность.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 47. | В |  | 48. | Е |  |

33.Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности.

34.Лучше получить повышение в должности, даже если не получишь признания на новом месте работы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 49. | Б |  | 50. | Д |  |

Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, если для этого Вам придется расстаться с ними.

50.Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 51. | З |  | 52. | Д |  |

53.Лучше успешно выполнять имеющуюся у Вас работу, чем делать более интересную работу, при которой Вас чаще постигают неудачи.

54.Вы предпочитаете работу интересную, пусть Вы с ней и не справляетесь, чем скучную.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 53. | Е |  | 54. | Ж |  |

53.Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами.

54.Лучше иметь успех в работе, даже если у Вас нет поддержки коллег.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 55. | З |  | 56. | Е |  |

Результаты подсчета показывают, какие мотивы в работе важны для человека (чем больше сумма, тем выше мотивация): А — финансовые мотивы; Б — признание и вознаграждение; В — ответственность; Г — отношения с руководителем; Д — продвижение по службе; Е — достижения; Ж — содержание работы; 3 — сотрудничество.  
**Приложение А(4)**  
**Текст для анализа «Анализ собственной мотивации и характеристик в соотнесении с видом деятельности».**

“Меня всегда привлекала аналитическая и творческая работа. Когда я поступала в вуз, уже было понятно, что физкультурное образование будет востребовано. Моя мама — главный тренер, всю жизнь посвятила этой профессии, и она считала, что после вуза мне тоже нужно работать в данной области. Но мне не нравится бумажная рутина, когда все делаешь только в соответствии с четкими процедурами и законодательством, когда нет возможности проявить креативность. После 3 курса на практике мне удалось получить работу, связанную с туристической деятельностью. Это показалось интересным, и я решила специализироваться именно в данном направлении. Однокурсница, которой удалось устроиться в турфирму, посоветовала искать работу уже сейчас, на 4 курсе, с тем, чтобы по окончании вуза у меня был шанс найти действительно хорошее место или сделать карьеру в той организации, в которой начну работать сейчас. Поэтому оплата не является для меня значимым фактором, гораздо важнее — возможность научиться как можно большему и получить опыт работы в хорошей западной компании”.

**Схема анализа:**

1.Проанализируйте рассказ девушки, которая ищет работу.

. Предложите несколько вариантов профессий, которые, как вы считаете, может ей подходить.

. Перечислите мотивы, которые ей двигают в процессе поиска работы.

. Проанализируйте тот момент вашей жизни, когда вы сами искали работу. Какие мотивы вами руководили? Какие цели вы ставили перед собой?

. Проанализируйте ваше нынешнее положение и ответьте на вопрос: добились ли вы желаемого?

. Как вы считаете, ваша профессиональная мотивация находится на должном уровне, или есть необходимость в её повышении?

**Приложение А(5)**

**Комплекс упражнений по усилению профессиональной мотивации**

**Упражнение 1** Успех в прошлом.

Целью использования позитивных эмоций, которые связаны с успехами в прошлом, для формирования новых мотивационных отношений.

. Вспомните случай из своей жизни, когда вы переживали значительный успех. Закройте глаза и представьте себе это ярко. Создайте картинку в воображении. Обратите внимание на размер, точность и качество этой картинки, на те движения, звуки, переживания, которые создают или сопровождают ее.

. Далее поразмышляйте о цели, которую вы стремитесь достичь. Вообразите ее четко. Прокрутите в воображении картинки достижения цели.

. Разместите в воображении эту картинку туда же, где была и предыдущая. Ваше задание заключается в том, чтобы эти две картинки наложить друг на друга. Стремитесь пережить радость, удовлетворение от будущего успешного завершения дела так, как вы ощущали это в прошлом.

**Упражнение 2** Идентификация с любимым животным.

Отождествляясь (идентифицируясь) с кем-то или с чем-то, можно ускорить мотивационные превращения своей личности. Когда мы отождествляемся с героем, когда, стремясь наследовать его, воображаем ситуации, в которых мы осуществляем социально желаемые действия, то это имеет определенное влияние на нашу личность. Соответствующие изменения наблюдаются и при идентификации с любимым животным (которое, преодолевая препятствия, стремится достичь своего). Отождествляясь с таким животным, вы способны актуализировать свою настойчивость и повысить мотивацию достижения.

. Выберите одно животное, которому присущи черты, которые вы стремитесь развить. Попробуйте отождествиться, ассоциироваться с животным, которое будет настойчиво, невзирая на трудности и препятствия, направляться к своей цели.

. Побудьте в образе этого животного и попытайтесь не менее пяти минут преодолевать в своем воображении трудности, стремясь достичь своего;

. Ответьте на вопросы:

с каким животным вы ассоциировались?

какие ситуации, связанные с достижением цели, вы воображали?

что вы переживали в этот момент?

**Упражнение 3** Составь наставления другим людям.

Обучая других — мы учимся также и сами, убеждая других — мы убеждаем также и самого себя, побуждая или мотивируя других — мы побуждаем, мотивируем и самого себя. Исходя из этой закономерности, можно предложить следующее задание.

Вы должны убедить другого участника группы (вообразите, что перед вами ваш подчиненный или ребенок, который нуждается в ваших установках), что с заданием легко справиться. Стремитесь внушить уверенность в успехе. Запишите свою речь.

Например, выполняя это упражнение, участник выбрал несколько изречений, которые больше всего ему нравились и которые имели большое влияние на него.

Успех приходит к тому, кто верит в него, кто много работает и не отклоняется от своей цели.

Ты обязательно достигнешь успеха, если всю энергию направишь на ее достижение!

Исключи из своего лексикона слово «невозможно». Если настойчиво работать, шаг за шагом приближаясь к цели, — все возможно.

Выбрав несколько изречений, он нанес их на табличку, которую расположил на своем рабочем столе. Такая работа (в комплексе с другими упражнениями мотивационного тренинга) содействовала заметному росту его мотивации достижения.

**Упражнение 4** Придумай девиз.

У каждого человека есть определенные принципы, которых он стремится придерживаться, и которые направляют его поведение. Каждый индивид действует соответственно со своими внутренними установками и убеждениями, руководствуется определенными лозунгами. Например, целеустремленный и настойчивый субъект может в своей деятельности может руководствоваться принципом: «Что бы ни было, обязательно доведи дело до конца». Уверенного в себе человека может подбадривать девиз: «Я смогу достичь этого, ничто меня не остановит»

Как правило, внутренние принципы развиваются под влиянием других людей. Но вы способны самостоятельно (в процессе саморазвития, работы над собой) целеустремленно формировать у самого себя определенные принципы и убеждения, которые будут помогать достичь поставленных перед собой целей. Выбрав девиз, постепенно привыкая к нему и действуя в соответствии с его содержанием, можно его легко усвоить. Развивая позитивное мышление в соответствии с новыми внутренними установками и принципами, можно изменить свою мотивационную систему. Ведь известно: как человек мыслит, так он и действует (мнение, идея определяет ваше отношение и соответственно действия).

. Вообразите, что вы человек с высокой мотивацией достижения (стремитесь достигать значительных успехов). Придумайте девиз, лозунг, который ориентировал бы, побуждал и вдохновлял вас на достижение определенной цели. Девиз должен нравиться вам, вдохновлять на преодоление трудностей и проблем, настраивать на настойчивую работу.

. Подберите несколько вариантов девиза, чтобы впоследствии выбрать лучший из них. Разнообразие девизов необходимо также для того, чтобы отобразить различные аспекты мотивации достижения. 1-й вариант: на формирование настойчивости и способности преодолевать трудности и препятствия. 2-й вариант: на формирование целеустремленной, т.е. систематической работы по достижению цели. 3-й вариант: на развитие уверенности в себе. 4-й вариант: на развитие стремления совершенствовать, улучшать свое мастерство.

. Время от времени меняйте некоторые слова (чтобы избежать механического восприятия). Определенный эффект вызывает и переформулирование девиза (и изменение рисунка-символа), сохраняя содержание и направленность девиза. Придумайте четыре варианта девиза, выразите его идею различными способами (4 варианта).

. На отдельном листе бумаги напишите рассказ на тему, связанную с вашим девизом. Попробуйте как можно ярче вообразить ситуации, выразите свои отношения и чувства.

**Упражнение 5**Анализ своих оправданий.

Большинство причин неудач являются внутренними, т.е. люди сами виновны в том, что недостаточно работали и не достигли успеха. Но и на внешние факторы можно влиять. Ведь вполне вероятно, что человек и не обращался ни к кому за помощью, не искал людей, которые могли бы помочь. В этом случае следует поразмышлять над тем, что можно обратиться за помощью к конкретным людям и получить ее.

Когда человек ссылается на то, что у него много дел и он очень перегружен, то это может свидетельствовать:

о неумении организовывать свою деятельность;

о неумении определить приоритеты;

Задания упражнения:

.        Пытайтесь объяснить, почему вы не выполнили то, что задумали, почему не приложили достаточных усилий для достижения поставленных перед собой целей.

.        Запишите подробно все оправдания. Например: «Я не выполнил задания потому что:

)        очень много дел,

)        не достаточно способностей,

)        никто не помог».

.        Проанализируйте ваши оправдания. Подумайте:

)        почему вы используете именно такие оправдания?

)        Зависит ли это от вас или от внешних обстоятельств (которые вам неподконтрольны)?

.        Поразмышляйте, какие мероприятия следует провести, чтобы исправить положение.

**Упражнение 6** Создай себе ситуацию успеха.

Даже небольшой успех имеет значительное побуждающее влияние, вдохновляет на действие. Следовательно, очень важно уметь создать себе ситуацию успеха. Если человек спланировал этапы достижения цели, то это может быть достижение первого из них. Что-нибудь из того, что запланировано и выполнено, может переживаться как успех.

Технология создания ситуации успеха может быть такой:

.        Спланируйте, как добиться определенной цели (или этапа ее достижения). Цель следует выбрать средней сложности, поскольку достижение легких целей не переживается как успех, а достижения слишком сложных часто просто невозможно. Какую цель вы хотели бы достичь?

.        Приложите все усилия, чтобы достичь хотя бы одну цель (или успешно выполнить задание). Достигли ли вы этой конкретной цели? Какие трудности вам пришлось преодолеть?

.        Разбейте цель на ряд конкретных промежуточных этапов и осознайте важность достижения каждого из них. Ставьте перед собой как можно больше конкретных (и реальных) целей и стремитесь достичь их. Перечислите конкретные этапы достижения цели.

.        Определите количественные показатели, по которым вы могли бы фиксировать даже незначительные позитивные сдвиги в работе (как в спорте, где число набранных баллов стимулирует).

.        Похвалите самого себя за то, что добились даже небольшого успеха. Позитивные эмоции, связанные с достижением успехов, никогда не помешают.

.        Отметьте себя за достижение даже незначительного успеха, «наградите» чем-нибудь. Какой приз вы для себя приготовили?

**Упражнение 7** Измени образ своего неудачника.

Если человек воспринимаете себя как неудачника, который чаще получает поражения и не способен достичь успеха, то это негативно отражается на его мотивации (будет ослаблять стремление к успеху и достижениям). Но можно изменить неадекватный образ своего «Я».

Неудачник, сидящий в человеке, тормозит все порывы и инициативы. Восприятие себя как неудачника нельзя отменить усилием воли или самоприказом. Часто существует основание, причина, по которым человек воспринимает себя именно так. Новое представление о себе создать нелегко, поскольку ряд поражений и неудач в прошлом сформировал низкую самооценку и неадекватный образ своего «Я».

Жизненный опыт и достижения многих людей свидетельствуют о том, что почти каждый человек способен достичь успеха. Для этого необходимо следовать нижеследующим принципам:

.        Вы должны очень стремиться добиться определенной цели, и тогда она сама будет вести вас к успеху.

.        Рассуждайте постоянно о конечном результате, о своей цели и средствах ее достижения.

.        Не бойтесь ошибок или временных неудач. Преодолевая трудности и неудачи, вы совершенствуете методы работы. Ошибки и трудности будут побуждать к поиску более эффективных средств.

.        Действуйте так, как будто все хорошо.

**Упражнение 8** Тема успеха.

Мотивация, как известно, тесно связана с когнитивными процессами (с восприятием, мышлением, отношением к самому себе). Меняя восприятие определенных объектов, формируя новый стиль мышления, человек развивает, и новое отношение к объектам совей деятельности, формирует новые мотивы деятельности. Когда человек начинает рассуждать по-другому, он начинает и действовать по-другому. Приучив себя к новому мышлению, он тем самым изменяет и свою мотивацию у деятельности.

Это упражнение направлено на изменение мотивации путем формирования нового позитивного мышления. Ниже приводится ряд изречений, умственных и вербальных структур, которые присущи людям с высокой мотивацией достижения. Предлагается выполнить определенные задания с этими изречениями. Допускается, что, усвоив эти суждения, субъект начинает не только мыслить, но и действовать как человек с высокой мотивацией достижения.

Человек должен всю жизнь идти вперед.

Уверенные в себе люди становятся счастливыми.

Я обязательно добьюсь успеха в своем деле.

Готовность к успеху — почти половина секрета его достижения.

Я сделаю все, что задумал.

Я уже приучил сознание к тому, что достигну цели.

Я достигну своего, даже если на это уйдет остаток моей жизни.

Я не буду отказываться от дела при первой неудаче.

Успех приходит к тому, кто мыслит категориями успеха.

Я твердо знаю, чего хочу достичь.

Успех приходит к тому, кто к нему стремится.

Я составил план достижения цели и обязательно достигну ее.

Я настойчиво реализую свои планы.

На мою мечту ничто не повлияет.

Никто не побежден, пока не признал себя побежденным.

Я уверен, что есть какой-то способ, и я знаю, что найду его.

Я буду пытаться превращать неудачи в победу.

Я верю в себя.

Успех зависит от моих усилий и желания достичь его.

Я удовлетворен своей работой.

Вера в успех, огромное желание и воображение, настойчивость в достижении поставленной цели — составные успеха.

Используя эти и другие изречения, написать текст (что-то вроде текста для самовнушения), который можно перечитывать и поддерживать свою мотивацию.

**Приложение А(6)**

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

**Самомотивация** — это способность вашего персонала в сложных и ответственных условиях обходиться без внешнего «подкрепления», поощрения.

В арсенале бизнес-коучей существуют определенные технические приемы, помогающие обеспечить самомотивацию сотрудников, развить у них необходимые навыки, умение справляться со стрессами и в любой негативной ситуации находить положительные моменты.

При постановке задачи нашим подчиненным мы хотим, чтобы они ее выполнили на 100%, а лучше и на все 150%. Но часто эти ожидания не оправдываются. Люди не всегда выполняют то, чего мы от них желаем. Как только мы хотим провести изменения, мы встречаем сопротивление персонала, а потом и невыполнение, либо скрытый саботаж поставленных задач. Почему? Потому, что мы затрагиваем «зону комфорта» сотрудника (ЗК).

**ЗК** — это удовлетворенность нынешним положением, которое человек не стремится изменить, поскольку доволен тем, что сейчас получает. При этом он сохраняет привычный образ жизни и не стремится изменить свое положение даже в том случае, если изменения дадут ему гипотетически лучшие условия и возможности.

Вспомните, в первые месяцы работы каждый сотрудник демонстрирует высокую активность, но затем вырабатывает «запрограммированное» поведение. Мы привыкаем к обычному ритму нашей работы, к «устаканенным» задачам, и жизни по сценарию «Дня Сурка». Если остановиться и осознать свою деятельность, то можно заметить, что каждый день делается практически одно и то же. Меняются только виды проблем.

Каждый руководитель создает запрограммированную деятельность себе и своему персоналу. Вместе они привыкают к своей «зоне комфорта». И такой ритм работы сохраняется до тех пор, пока руководитель не установит для себя новую цель или не получит новое указание от своего руководства. А люди всегда сопротивляются нововведениям, так как при этом необходимо изменить свою «зону комфорта». И чем выше цель, тем больше усилий необходимо, чтобы перейти в новую «зону комфорта».

Например, руководитель контролирует количественные показатели работы торговых представителей уже в течение долгого времени и требует от каждого из них получить 10 новых заказов в день. Но решает с нового месяца установить новую планку — 20 заказов. Т.е. увеличить интенсивность на 100%. Руководитель столкнется с адекватным сопротивлением, поскольку персонал будет стремиться сохранить свою ЗК, свои привычки и ритм работы. И любое такое изменение требует пересмотра привычной жизни не только на работе, но и в семье.

При попытке создания у персонала дополнительной мотивации на выполнение задач руководители чаще всего устанавливают материальные бонусы и различные призы, то есть создают дополнительную «денежную» мотивацию. Их обращение к персоналу выглядит так: «У каждого из вас есть цель — 20 заказов в день. При ее достижении каждый получит бонус». Но, по данным исследований, только10% персонала откликается на такой вид мотивации.

Чтобы успешно преодолеть сопротивление персонала и обеспечить эффективное проведение изменений, руководителю необходимо знать несколько секретов самомотивации.

**ПЕРВЫЙ СЕКРЕТ САМОМОТИВАЦИИ**

Чтобы выработать новое поведение и приобрести новую привычку, человеку необходим 21 день. При этом новое поведение мы можем выработать только в том случае, если осуществляем постоянный осознанный контроль своей деятельности в ходе всех 3 недель изменения. Этот контроль не должен замыкаться только на области, где заявлена задача, а учитывать все сферы нашей жизни — карьеру, финансы, семью, дружеские отношения, обучение и т.д., обеспечивая сохранение жизненного баланса.

Что необходимо сделать, чтобы создать новую «зону комфорта» в нашем примере? Необходимо запустить механизм самомотивации персонала. Мудрость древних гласит: можно подвести лошадь к водопою, но нельзя заставить ее пить. Можно грамотно поставить задачу подчиненному, но это не значит, что он будет изо всех сил стремиться ее выполнять.

**Самомотивация** — принятие человеком новых условий деятельности с ответственностью за результат и с внутренним контролем над достижением цели. Чтобы что-то сделать, надо ощущать внутреннюю осознанную необходимость, внутреннюю неизбежность этого шага.

**ВТОРОЙ СЕКРЕТ САМОМОТИВАЦИИ**

Необходимо помнить о принципе «10:1». При работе с персоналом в долгосрочном периоде количество похвал должно быть в десять раз больше, чем критических замечаний в адрес сотрудников. Хвалить нужно даже в том случае, когда реальных достижений у сотрудника еще нет. Это увеличит успешность работы подчиненного, а значит, и всей организации. Конечно, если похвала искренняя, а не превращается в ритуальный повтор фразы «Молодец, у тебя все получится» каждому сотруднику по 3 раза на дню.

**ТРЕТИЙ СЕКРЕТ САМОМОТИВАЦИИ**

При достижении новой «зоны комфорта» человека мотивируют: достижения, предоставление дополнительной ответственности, вызов, творчество и другие нематериальные факторы. Именно так и только так можно зажечь огонь новых достижений.

Набор этих факторов индивидуален. В коучинге существует набор техник, позволяющих выявить их совокупность для каждого сотрудника и помочь ему ее осознать, запустить энергию движения человека.

**ЧЕТВЕРТЫЙ СЕКРЕТ САМОМОТИВАЦИИ**

Деньги не мотивируют, но чтобы огонь горел, необходимо обеспечить постоянное наличие топлива, подкладывать «ветки». Слова руководителя будут иметь значение только в том случае, если каждый сотрудник будет иметь начальную финансовую «зону комфорта». Базовое материальное обеспечение, «забота об овцах своего стада» — не движущий фактор, но необходимое начальное условие для возникновения самомотивации, они гарантируют стабильность, в то время как инструменты самомотивации работают на развитие и движение вперед.

**ПЯТЫЙ СЕКРЕТ САМОМОТИВАЦИИ**

Чтобы факел не погас, необходимо следить за огнем. У древних славян на капище для подержания священного огня 24 часа в сутки всегда находилась специальная девушка-жрица. Если огонь гас, девушку бросали с обрыва в омут.

Одна из ролей руководителя — осуществлять постоянный контроль за тем, как персонал переходит в новую ЗК. Вспомним правило 21 дня. Необходимо время, чтобы помочь персоналу изменить свое поведение. И в течение этого времени человек должен осознавать свою деятельность. Для того, чтобы объективно видеть себя, человеку нужен «другой». Так устроены люди.

Руководитель, который умеет «зажигать огонь» сотрудников, но не заботится должным образом о его поддержании, заслуживает участи нерадивых славянских жриц.

Соблюдение этих пяти простых правил создаст условия для перехода в новую «зону комфорта», в которой персонал достигнет новых, повышенных показателей производительности. Как и в любом виде деятельности, здесь важно не только что делается, но — как делается. Обеспечение самомотивации сотрудников — не набор технологий для пошагового копирования, а техника, от греческого слова «техне» — «искусство». Она работает только в условиях уважения к личности и свободе каждого сотрудника, там, где к людям относятся не как к винтикам корпоративного механизма, а как к равноправным и важным партнерам в общем деле.

**Приложение А(7)**

**Комплекс упражнений по выработке самомотивации**

**Упражнение 1**Сравнение перечней.

Каждый сотрудник с гораздо большим интересом отнесется к работе, если она входит в список того, чем мы занимаемся с удовольствием. Потратьте несколько минут людьми, мотивацией которых вы занимаетесь, на составление воображаемого перечня его пристрастий. Пусть они представят, что выиграли большой денежный приз в лотерее, и теперь им больше никогда не нужно будет зарабатывать на жизнь. Попросите их составить список дел, которыми они занимаются и разделить их на те, которыми они будут продолжать заниматься в случае выигрыша и те, которые прекратят. К этим двум колонкам пусть добавят еще одну, с указанием новых дел, которыми они хотели бы заняться в новом для себя качестве.

После этого, отложите список в сторону и поговорите с ними об их талантах и умениях. В чем они действительно преуспели или считают, что могли бы преуспеть при надлежащей подготовке? Составьте перечень таких умений и используйте его в качестве своеобразного фильтра, через который можно пропустить воображаемый перечень.

И, наконец, возьмите теперь этот уточненный перечень и сопоставьте его с тем, чем они в данный момент занимаются. Есть ли среди дел, отсутствующих в этом перечне такие, которые можно делать где-то в другом месте? Есть ли там что-нибудь такое, чем они не занимаются в данный момент, но что могло бы составить хорошую пару тому, что есть в перечне? Вначале не нужно предпринимать кардинальных изменений, нужно найти то, что бросается в глаза, но не забывать и о долгосрочной перспективе.

Подбор лучшей пары тому, чем вы хотите заниматься может послужить хорошим стимулом в работе. Нередко это упражнение приводит к тому, что у людей возникает желание работать в другом отделе или даже в другой фирме. Это может показаться опасным, но для всех сторон лучше, если в компании будет работать заинтересованный, а не разочарованный в работе сотрудник.

Это упражнение служит хорошим толчком для создания мотивации. Однако, показав человеку разницу между его воображаемым перечнем и реальным положением дел, необходимо помочь ему в ликвидации имеющегося разрыва.

**Упражнение 2** Пакетик чая.

Для выполнения этого упражнения необходимо собрать мелкие сувениры. Проводится регулярно.

Независимо от того, у кого вы хотите повысить мотивацию, самым сильным по воздействию будет небольшое, вовремя сделанное вознаграждение. Увидев, что кто-то из ваших подчиненных особенно старается по работе, достаньте какой-то подарок и тут же вручите его немедля. Главное в этом деле — скорость. Для этого неплохо иметь под рукой небольшую коллекцию таких мелочей (например, разного рода сувениры, ручки, калькуляторы и т.д.)

Такие вещи необходимо делать «по наитию», не должно быть графика, заранее составленного. Просто делайте это вместе со словесной благодарностью, как бы подкрепляя ее небольшим подарком.

Запасы не представляющих собой ценности вещей могут стать хорошим подспорьем в усилении мотивационной силы простой благодарности. И на них не нужно тратить ни много денег, ни времени.

**Упражнение 3** Реакция на критику.

То, как люди реагируют на критику, является хорошим показателем мотивации. Даже делая допуск на то, что у разных людей критика может вызвать разные чувства, в целом реакция человека с хорошей мотивацией будет отличаться от реакции слабомотивированной личности. Если первый примет конструктивные критические замечания к сведению, не чувствуя для себя никакой скрытой угрозы, то второй, чувствуя непрочность своего положения, включит свои защитные механизмы.

В следующий раз, когда вы предлагаете людям, в мотивации которых заинтересованы, возможные пути дальнейшего улучшения их работы, внимательно проследите за реакцией. С энтузиазмом ли они принимают саму возможность улучшения или даже сам намек на то, что что-то можно улучшить, вызывает в них приступ раздражения?

Позитивная реакция не обязательно должна выражаться в неподдельной радости. На самом деле, человек, выслушивающий ваш совет, должен поспорить с вами, отстаивая свою точку зрения, не переходя «на личности». Однако если ваша критика воспринимается неохотно, с плохо скрываемым раздражением, это говорит о слабой мотивации у человека. Здесь необходимо быть предельно гибким в оценках. Постарайтесь сделать вашу критику ценной для человека и оправданной фактически. Не следует в качестве пробного шара отпускать беспочвенные критические замечания: они могут обернуться против вас самым неожиданным образом.

**Упражнение 4** Сплошные обещания.

Невыполнение обещаний руководителем ведет к непременному ослаблению мотивации — либо к ее резкому падению сразу, либо к постепенному накоплению мелких обид.

Первым условием решения данной проблемы будет осознание того, что вы даете обещание всякий раз, когда делаете это. Иногда самое безобидное замечание может быть истолковано как обещание. Если это так, то и вы должны считать его таковым. Возможно, вы просто хотите сказать «Я об этом подумаю», но если вашему собеседнику покажется, что вы обещаете заняться этим, вам лучше так и сделать. Как только до вас дошло, что вы что-то пообещали, старайтесь не забыть об этом. Отсюда понятна необходимость вести деловой дневник. Занесите в него свое обещание с точной датой выполнения. Если возникает трудность с его выполнением, дайте об этом знать заинтересованным людям и постарайтесь обговорить новые сроки его выполнения.

Выполнение обещаний укрепляет доверие и позволяет избегать резкого спада мотивации. И пусть вас не волнует то, что не всегда удается выполнить обещанное: если люди об этом проинформированы и видят, что делается все возможное в этом направлении, они поймут все правильно.

**Упражнение 5** Публичная хвала.

Публичное признание чьих-либо заслуг, при его правильном использовании, может служить сильным побудительным стимулом. В то время как негативная оценка обычно дело сугубо частное, признание чьих-то заслуг, сделанное в присутствии других членов коллектива, может усилить эффект самой похвалы.

Это отнюдь не означает, что положительная ответная реакция должна всегда быть публичной. Иногда ее своевременность важнее публичного проявления. Однако если открывается возможность поблагодарить кого-то «на людях», ею следует воспользоваться. Если перспектива высказать публичное одобрение слишком отделена, воспользуйтесь любой возможностью, чтобы воздать должное человеку непосредственно и прямо, а не ждите главного мероприятия, оставляя человека в сомнениях по поводу вашей оценки его работы.

Публичная похвала годится и для команды и больших групп, но самый мощный эффект она дает при работе с отдельными личностями.

**Упражнение 6** Заметное улучшение.

На мотивацию сотрудников можно влиять только в том случае, если вы находитесь в поле их зрения. Хотя истина тут неоспорима, некоторые руководители могут целый день не показываться на глаза своим подчиненным. Потратьте несколько минут на просмотр того, что вы планируете сделать за день. Нужно выделить время специально для общения с сотрудниками на их рабочих местах с тем, чтобы дать им возможность обговорить какие-то насущные проблемы.

Ваш визуальный контакт с сотрудниками говорит о многом и, прежде всего о том, что вы их цените. Он также облегчает применение на практике других техник мотивации.

**Упражнение 7** Спросите их самих.

Иногда для установления эффективности системы изобретается масса хитроумных трюков, и никто не догадывается о том, что можно просто поинтересоваться у самых испытуемых о действии методов мотивации. Данная методика проста в теории, но трудно выполнима на практике.

Спросите у вашего подчиненного сначала, что служит мотивацией для него в работе, а затем, что снижает ее. Проанализируйте первую реакцию на ваши слова. Подчеркните, что вы не ждете какого-то конкретного ответа, просто хотите знать, что помогает им справляться с работой. Если люди испытывают трудности с ответом, поговорите о мотивационных факторах и ролях. Ценным вопросом для обсуждения может быть вопрос типа «Как вы думаете, что можно сделать, чтобы дела пошли лучше?». То, что вы цените их мнение, задавая его (и при условии, что вы прислушаетесь к их ответам) может уже само по себе случить хорошей мотивацией.

Это упражнение можно проводить и с командой, но при этом следует делать упор на те факторы, которые влияют на поведение людей, как членов команды в целом, а не как личностей.

**Упражнение 8** Перемены как фактор мотивации.

Перемены часто оказывают негативное воздействие на мотивацию. Они подрывают существующее положение и вносят в нашу жизнь дискомфорт. Однако не будь их, жизнь станет скучной и, нравится нам это или нет, но изменения становятся частью нашего существования и только растут со временем.

Инновации можно использовать как позитивный стимул для мотивации. Часто первой реакцией сотрудников на перемены будет попытка противостоять им. Попытайтесь обратить ситуацию вспять. Объясните им необходимость перемен, а затем обратитесь к ним за советом по поводу того, что нужно менять и как сделать это эффективно. Не допускайте возможности каких-либо альтернатив — ищите пути, ведущие к успеху. Даже если вы не получите полезных советов, сама процедура консультаций и серьезного отношения к проблеме послужит толчком к повышению мотивации. Такой подход превращает перемены в фактор мотивации, что бывает весьма кстати, если учитывать неизбежность всякого рода изменений в деловой среде.

**Упражнение 9** Спад после обучения.

Обучение само по себе обычно способствует мотивации, но можно привести ставший уже классикой пример снижения мотивации, произошедший в результате тренировок. Это хорошо известный всем сценарий. Человек возвращается на работу после курса обучения, полный энтузиазма применить на практике полученные знания и снова оказывается в привычной рабочей обстановке (потратив пару дней на то, чтобы войти в нужный ритм). Поскольку теперь нет времени на внедрение всех этих нововведений, конспекты откладываются «до лучших времен», чтобы вернуться к ним, когда пройдет первая «горячка». И так они будут там пылиться, пока не их не выбросят за ненадобностью.

Если удастся помочь вашим работникам практически использовать результаты обучения, считайте, что усилия не пропали даром. Во-первых, при выборе курса обучения необходимо делать особый упор на его практичности. Во-вторых, когда слушатели курса вернутся на работу после обучения, потратьте пару минут на беседу с ними. Выясните, что они извлекли для себя из курса и как все это можно внедрить в их повседневную работу. Дайте им время и место на обдумывание такой возможности.

К концу обучения 90 % его стоимости будет израсходовано. Не потеряйте эти деньги (и заработанную мотивацию), не позволив слушателю курса донести его знания до рабочего места.

**Упражнение10** В фокусе внимания.

Одним из способов оценки морального духа работников и их представлений о том, как повысить мотивацию, является метод фокус-груп. Под руководством ведущего люди сообща обсуждают проблемы ведения дел в фирме, а также различные аспекты работы и мотивации, которые их интересуют в данный момент.

Фокус-группы особенно хороши в плане выявления спорных вопросов — в этом они более эффективны, чем опросы и анкетирования. Дискуссия за «круглым столом» позволяет сопоставлять различные точки зрения, которые в процессе обсуждения уточняются и кристаллизуются в четкие идеи. Ведущий должен постараться осветить по возможности широкий круг проблем. В его задачу входит добиться от участников группы четкого представления о том, что дальше делать с полученной информацией и как внедрить в практику результаты проведения работы.

Умелое использование фокус-группы поможет выявить и четко обозначить многие спорные вопросы и создать у участников чувство причастности к ведению дел в фирме. Убедитесь, что каждый имеет возможность участвовать в той или иной группе по своему желанию, иначе чувство изоляции резко снизит мотивацию.

**Упражнение 11** Возможности спецгрупп.

Для многих работников отсутствие разнообразия и трудностей в работе приводит к постепенной атрофии мотивации. Хорошим способом вернуть остроту восприятия является организация спецгрупп. В наиболее типичном случае, спецгруппа — это команда, состоящая из разных специалистов, собранных вместе для выполнения специфического задания. Спецгруппы могут быть заняты полный рабочий день, находясь в командировке с отрывом от основной работы, или неполный — на основной работе.

Регулярно, а особенно, если компания запускает новые проекты, рассматривайте возможности участия ваших сотрудников в спецгруппах. Возможности повышения мотивации здесь могут быть самыми разными и значительными. Новая роль, знакомство с новыми людьми, более интересная атмосфера, чем в рабочей обстановке, преодоление новых трудностей и четко обозначенная конечная цель — вот только некоторые из преимуществ участия в спецгруппах.

Места в спецгруппах — не для всех подарок, но если вам удастся привлечь кого-то из ваших сотрудников к участию в них, вы получите резкое повышение их мотивации. Даже если вам не удается заинтересовать кого-то работой в спецгруппе, вы сможете найти им другие специфические краткосрочные задания со специфическими результатами.

**Приложение А(8)**

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

**Понятие лидерства**

Лидерство — это не «закрытый элитный клуб для прирожденных лидеров». Личностным качествам, необходимым для эффективного лидерства, можно научиться, а затем нужно соединить их друг с другом, вложив в это всю свою душу, — и тогда ничто не сможет помешать вам стать настоящим лидером.

Лидерство не открывают в себе, а развивают. Что правда, всегда появляются настоящие «прирожденные лидеры», но даже им, чтобы оставаться лидерами, приходится постоянно совершенствовать черты характера, данные от природы. Работая с тысячами людей, желающими стать лидерами, ученые обнаружили, что все они делятся на четыре группы:

**Прирожденные лидеры:**

■ Обладают прирожденными лидерскими способностями.

■ Всю жизнь наблюдают за примерами лидерства.

■ Учатся и осваивают дополнительные лидерские способности.

■ Обладают самодисциплиной, без которой невозможно стать великим лидером.

Обратите внимание: три из четырех перечисленных качеств — приобретенные.

**Обученные лидеры:**

■ Большую часть жизни наблюдают за примерами лидерства.

■ Освоили теорию и практику лидерства.

■ Обладают самодисциплиной, без которой невозможно стать великим лидером.

Обратите внимание: все три перечисленных качества — приобретенные.

**Потенциальные лидеры:**

■ Относительно недавно начали наблюдать за примерами лидерства.

■ Учатся теории и практике лидерства.

■ Обладают самодисциплиной, без которой невозможно стать великим лидером.

Обратите внимание: все три перечисленных качества — приобретенные.

**Ограниченные лидеры:**

■ Видят мало примеров лидерства или не видят их совсем.

■ Мало учились теории и практике лидерства или не учились совсем.

■ Обладают желанием стать лидером.

Обратите внимание: все три перечисленных качества можно освоить.

Очень часто люди путают слова «руководство» и «лидерство».

«Люди не хотят, чтобы ими руководили. Они хотят, чтобы их вели за собой. Вы когда-нибудь слышали о руководителях мирового масштаба? А о лидерах мирового масштаба слышали наверняка. О политических лидерах, религиозных лидерах, профсоюзных лидерах, деловых лидерах, скаутских лидерах. Эти люди ведут других, а не руководят ими. Пряник всегда сильнее, чем кнут. Не верите — спросите у коня, которого, как известно, можно привести к воде, но нельзя заставить напиться, если конь не захочет этого сам. Если вы все же желаете руководить, то руководите собой, и делайте это как можно лучше. Тогда вы будете готовы перейти от руководства к лидерству».

■ Обязанность рабочего — уметь выполнять свою работу.

■ Обязанность наставника — показывать, как делать работу.

■ Обязанность руководителя — обеспечивать выполнение работы теми, кому она поручена.

■ Обязанность лидера — вдохновлять людей работать как можно лучше.

**2ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВА: ВЛИЯНИЕ**

«Что такое лидерство? Уберите на какое-то время все моральные аспекты этого понятия, и останется одно: лидерство — это способность приобретать последователей. Лидерами были и Гитлер, и Джим Джонс. Иисус из Назарета, Мартин Лютер Кинг, Уинстон Черчилль и Джон Ф. Кеннеди — все они были лидерами. Какими бы разными ни были их системы ценностей и способности руководить людьми, всех их объединяло одно: у каждого их них были последователи. И уже исходя из определения лидерства как способности приобретать последователей, можно обсуждать качества лидера и стиль лидерства».

Именно здесь кроется суть проблемы: чаще всего люди определяют лидерство не как способность приобретать последователей, а как способность достигать определенного положения или должности. Исходя из этого определения, человек стремится к достижению должности, звания или титула, а по достижении своей цели считает, что уже стал лидером.

Такой стиль мышления приводит к двум типичным проблемам. Во-первых, очень часто люди, имеющие высокий статус и занимающие высокое положение, страдают от недостатка последователей. Во-вторых, те, у кого нет соответствующих титулов, могут не разглядеть в себе лидера и из-за этого пренебречь развитием своих лидерских способностей.

Моя цель — прежде всего помочь вам понять, что лидерство — это влияние (то есть способность приобретать последователей), а затем, исходя из этого определения, помочь вам научиться быть лидерами.

**3МЫСЛИ О ВЛИЯНИИ**

**Каждый из нас на кого-нибудь влияет**

Социологи утверждают, что даже ярко выраженные интроверты на протяжении своей жизни оказывают влияние в среднем на тысячу человек!

Обнаружить лидера очень просто. Понаблюдайте за группой людей, решающих какой-нибудь вопрос. Чье мнение считается самым веским? К кому больше всего прислушиваются при обсуждении проблемы? С кем быстрее всего соглашаются? Чьему призыву (и это важнее всего) люди следуют? Это и есть реальный лидер группы.

Лучший способ осознать силу влияния — подумать о том, какие события или личности повлияли на нас самих в наибольшей степени. Значительные события навсегда остаются в памяти целого поколения.

Подумайте и о вроде бы незначительных событиях, радикальным образом повлиявших на вашу жизнь. Я никогда не забуду, как одна поездка в летний лагерь определила мой выбор профессии. А еще я вспоминаю своего школьного учителя, и переливающиеся огоньки на рождественской елке, при виде которых у меня в душе каждый год возникало восхитительное ощущение праздника… и одобрительные слова преподавателя колледжа… Таких воспоминаний — несчетное множество. Вся наша жизнь состоит из встреч с людьми и событиями, под влиянием которых мы стали именно такими, какими являемся. Об этом замечательно сказал Дж. Р. Миллер: «Бывают мимолетные встречи, оставляющие незабываемые впечатления навсегда, на всю жизнь. То, что мы называем словом «влияние», — загадка, понять которую не может никто… но при этом каждый из нас постоянно оказывает влияние на других, в одних случаях исцеляя, благословляя, оставляя прекрасные воспоминания, в других — причиняя боль и обиду, отравляя, оставляя в чужой жизни черные следы».

**4УРОВНИ ЛИДЕРСТВА**

**Уровень 1: Статус**

Статус — базовый, начальный уровень лидерства. Это влияние, исходящее исключительно из должности, титула или поста. На этом уровне действуют территориальные права, традиции, протоколы и уставы. Ничего плохого в этих вещах нет, если только они не становятся основой для авторитарного стиля управления, подменяя собою отсутствующие лидерские способности, — никудышная, надо сказать, замена.

Настоящий лидер знает, что слова «лидер» и «начальник» означают далеко не одно и то же.

Начальник командует людьми, лидер их учит.

Начальник полагается на власть, лидер — на добрую волю.

Начальник вызывает в людях страх, лидер — воодушевление.

Начальник говорит «я», лидер говорит «мы».

Начальник ругает за неполадки, лидер справляется с ними.

Начальник знает, как надо работать, лидер — показывает, как надо.

Начальник говорит: «Идите», лидер — «Пойдем!».

**Особенности «лидера по должности»**

**Уверенность и стабильность основаны не на таланте, а на должности или титуле.**Рассказывают, что во время первой мировой войны один из рядовых накричал на генерала Першинга, не узнав его в горячке боя. С ужасом обнаружив свою ошибку, солдат, дрожа и заикаясь, стал просить прощения, чтобы хоть как-то смягчить неминуемую кару. В ответ генерал потрепал солдата по плечу и произнес: «Ничего, сынок. Радуйся, что я не младший лейтенант». Вы уже поняли: чем выше уровень влияния, тем выше уверенность и чувство стабильности.

**Первый уровень влияния («лидер по должности») часто достигается через назначение.**

Все остальные, более высокие, уровни влияния достигаются с помощью личных способностей самого человека.

Однажды известный бейсбольный тренер Лео Дарочер вел показательный матч. Один из зрителей, болельщик команды-противника, все время оскорблял Дарочера, желая вывести его из себя.

Эй, Дарочер! — завопил парень. — Скажи, как такой малявке, как ты, удалось пролезть в высшую лигу?

Меня назначил конгрессмен моего штата! — не остался в долгу Дарочер.

**Люди следуют за «лидером по должности» лишь в пределах его должностной власти.**Они выполняют приказы и делают то, что от них требуется, но не более того. В коллективах, возглавляемых «лидером по должности», боевой дух обычно слаб, и если такому лидеру не хватает уверенности, то его « последователи » не будут проявлять особого рвения, — совсем как мальчик, повстречавшийся с великим проповедником Билли Грэмом. Грэм спросил мальчика, как пройти к почтовому отделению. Выслушав ответ, Грэм поблагодарил паренька и сказал:

Приходи сегодня вечером послушать мою проповедь. Я буду рассказывать, как попасть на небеса.

Не пойду, — ответил мальчик. — Вы ведь даже не знаете, как попасть в почтовое отделение!

**«Лидерам по должности» трудно работать с волонтерами, «белыми воротничками» и молодыми людьми.** Почти все мы с детства усвоили, что лидерство — это должность. Когда мы вырастаем и соприкасаемся с реальностью, такое убеждение становится источником огорчения и разочарования: слишком многие на собственном горьком опыте убедились, что одна лишь должность сама по себе вовсе не дает гарантии наличия последователей. Чтобы стать успешным лидером, требуется большее — способность подниматься от одного уровня лидерства к другому.

**Уровень 2: Одобрение**

Лидерство — это умение убедить людей работать для вас даже тогда, когда они не обязаны делать это. Такое становится возможным лишь при переходе на второй уровень влияния. Людям все равно, много ли вы знаете, но они хотят знать, что вам не все равно! Лидерство начинается не с головы, а с сердца, идеальная среда для него — не строгие правила, а осмысленные, значимые взаимоотношения между людьми.

Человек, неспособный устанавливать прочные и длительные взаимоотношения с другими людьми, вскоре неизбежно обнаружит, что он не способен долго оставаться реальным, эффективно действующим лидером. Разумеется, можно любить людей и не вести их за собой, но невозможно вести людей за собой, не любя их.

**Уровень 3: Продуктивность**

На этом уровне лидерства начинает происходить множество приятных событий. Возрастает прибыль, текучесть персонала сведена к минимуму, люди действуют с воодушевлением, потребности удовлетворяются, планы реализуются. На этом уровне работа буквально кипит. Быть лидером, влиять на людей — одно удовольствие, проблемы решаются при минимальных затратах сил, люди регулярно получают свежие статистические данные о деятельности организации и гордятся ее ростом. Каждый ориентирован на достижение результатов, результаты — вот главная причина всей деятельности.

Само собой разумеется, любой начальник предпочтет подчиненного, который одинаково хорошо умеет и писать, и торговать. Однако нельзя забывать, что многие «недостаточно образованные» люди великолепно работают и добиваются отличных результатов.

«Уровень 1: Статус — это дверь, ведущая в лидерство, а уровень 2: Одобрение — это фундамент лидерства».

**Уровень 4: Наставничество**

Лидеры бывают «любого размера, возраста, формы и кондиции». И все же лидеров, хотя они такие разные, замечают сразу. У настоящего лидера люди постоянно показывают отличные результаты. Величие лидера — не в его собственной силе, а в способности придавать силы окружающим его людям. Пускай даже вы достигли успеха, но если вы не подготовили последователей, то ваша победа — пиррова победа. Если основная задача работника — сделать порученную ему работу, то основная задача лидера — способствовать развитию людей, чтобы они смогли сделать порученную им работу.

Однако при продвижении по ступеням лестницы влияния могут возникать проблемы. Вы можете даже не осознавать, как много новых людей, пришедших в вашу организацию лишь недавно, считают вас «лидером по должности», так как они никогда не встречались с вами лично. Держите в памяти следующие правила:

**Сквозь толпу надо идти медленно.**Найдите возможность личного контакта со всеми членами вашей организации.

Развитие ключевых лидеров. Я постоянно встречаюсь с людьми, занимающими ведущее положение в нашей общине, и обучаю их, а они, в свою очередь, передают другим полученные от меня знания.

**Уровень 5: Личность**

Для его достижения человек должен быть истинным лидером на протяжении всей своей жизни. Я хотел бы когда-нибудь достичь этого уровня — я знаю, что он достижим.

**5 ПОДЪЕМ ПО СТУПЕНЯМ ЛИДЕРСТВА**

**Чем выше вы поднимаетесь, тем больше времени уходит на подъем**

Каждый раз, когда в вашей работе происходят изменения или когда вы попадаете в новый круг общения, вам приходится начинать с самого нижнего уровня.

**Чем выше вы поднимаетесь, тем выше уровень обязательств**

Это касается не только вас, но и окружающих вас людей. Если лидер либо последователь не желают нести дополнительные обязательства, связанные с более высоким уровнем лидерства, то влияние лидера начинает угасать.

**Чем выше вы поднимаетесь, тем легче вести людей за собой**

Обратите внимание, что происходит при подъеме по ступеням лидерства от второго к четвертому уровню. Вначале людям нравитесь вы сами, затем им нравится то, что вы делаете во благо общих интересов (а затем — то, что вы лично делаете для них). На каждом новом уровне у последователей появляются новые основания для добровольного следования за вами.

**Чем выше вы поднимаетесь, тем больше рост**

Количественный и качественный рост организации возможен лишь тогда, когда в ней происходят позитивные перемены. По мере вашего подъема по ступеням лидерства эти перемены происходят все легче и легче, так как другие люди не только не будут мешать вам проводить необходимые изменения, но и будут вам помогать.

**Поднимаясь по ступеням лидерства, вы не покидаете базового уровня**

Ступени лестницы лидерства идут одна на другой. Если вы, перейдя на более высокий уровень, будете пренебрегать нижними, то лестница попросту рухнет.

**Вы находитесь на разных уровнях лидерства по отношению к членам группы, лидером которой являетесь**

Будьте готовы к тому, что люди будут по-разному реагировать на ваше лидерство.

**Чтобы ваше лидерство оставалось максимально результативным, необходимо помогать другим лидерам вашей организации подниматься вместе с вами**

Благодаря коллективному влиянию, оказываемому на последователей вами и остальными лидерами, вся организация или группа движется вместе с вами в одном направлении. Если этого не происходит, то неизбежно появление различий в интересах, что ведет к нарушению единства.

**Определите, на каком уровне вы сейчас находитесь**

Имейте в виду, что по отношению к разным людям вы находитесь на разных уровнях, поэтому определение уровня лидерства должно быть максимально подробным. Следует знать, какие качества необходимы для успеха на каждом уровне влияния, и применять их на практике

**Приложение А(9)**

**Уровень 1: Статус/Права**

·        Хорошо знать свои должностные обязанности.

·        Знать историю своей организации.

·        Соотносить историю организации с людьми, входящими в нее (другими словами, быть «командным игроком»).

·        Принимать на себя ответственность.

·        Делать свою работу как можно лучше.

·        Делать больше, чем от вас ожидают.

·        Предлагать творческие идеи, способствующие улучшению работы организации.

**Уровень 2: Одобрение /Взаимоотношения**

·        Искренне любить людей.

·        Способствовать успеху тех, кто работает вместе с вами.

·        Уметь смотреть на вещи глазами других людей.

·        Любить людей больше, чем процесс деятельности.

·        Расти вместе с другими людьми.

·        Действовать так, чтобы победителями выходили все.

·        С мудростью относиться к «трудным» людям.

**Уровень 3: Продуктивность/Результаты**

·        Инициировать и брать на себя ответственность за рост организации.

·        Формулировать цели организационной деятельности и следовать им.

·        Сделать свои должностные обязанности и энергию неотъемлемой частью общей цели организации.

·        Развивать ответственность людей за результаты, начиная с себя самого.

·        Знать, что способствует высоким результатам, и применять знания на практике.

·        Доносить до каждого члена стратегию деятельности организации и представление о ее будущем.

·        Стать «фактором перемен» в организации, уметь распоряжаться временем.

·        Принимать трудные решения, способствующие позитивным изменениям.

**Уровень 4: Наставничество/Воспроизводство**

·        Осознавать, что ваш главный капитал — это люди.

·        Отдавать приоритет личностному развитию людей.

·        Быть образцом для последователей.

·        Уделять особое внимание наиболее активным 20% членов вашей организации.

·        Предоставлять возможность роста для ведущих лидеров вашей организации.

·        Быть способным привлекать других успешных лидеров для работы над достижением общей цели.

·        Создавать вокруг себя «внутренний крут» лидеров, чья деятельность дополняет вашу.

**Уровень 5: Личность/Уважение**

·        Ваши последователи преданы вам и готовы идти на пожертвования.

·        Вы посвятили много лет воспитанию и обучению лидеров.

·        Вы стали общественным или государственным деятелем, консультантом; люди стремятся получить вашу помощь и поддержку.

·        Самая большая радость для вас — видеть, как люди развиваются и растут как личности.

·        Ваш авторитет выходит за пределы вашей организации.

Каждый из нас — лидер, потому что каждый из нас на кого-нибудь влияет. Конечно, не каждый способен стать великим лидером, но лучшим лидером, чем он был раньше, способен стать каждый. Вам остается ответить всего на два вопроса:

Проявите ли вы свой лидерский потенциал?

Будете ли вы использовать свои лидерские способности во благо всего человечества?

Этот семинар проводится для того, чтобы помочь вам ответить «да» на оба эти вопроса.

**Приложение А(10)**

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО РАЗВИТИЮ ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ**

**Повторение**

1 Лидерство — это\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Пять уровней лидерства — это:

(1) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(2) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(3) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(4) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(5) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

На каком уровне я в настоящее время нахожусь по отношению к большинству людей?

На каком уровне я в настоящее время нахожусь по отношению к другим людям, обладающим влиянием?

**2 Практическое занятие**

1Запишите имена пяти наиболее влиятельных лиц в вашей организации.

а) На каком уровне влияния находитесь вы по отношению к ним?

б) На каком уровне влияния находятся эти люди по отношению к другим?

Один час в месяц проводите в личном общении с каждым из этих пяти наиболее влиятельных людей в организации.

Два часа в месяц проводите в общении одновременно со всеми пятью ведущими лидерами вашей организации. Это время должно способствовать их развитию. Один час посвятите обсуждению одной из глав этой книги, второй — совместной работе над проектом, способствующим укреплению организации.

Повторите основные характеристики каждого из пяти уровней лидерства и выделите три из них, которых вам особо недостает, чтобы уделить больше внимания работе над ними.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |