

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика, прикладная психология»

(наименование)

37.03.01 Психология

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Психологические особенности трудовой мотивации персонала организации

Обучающийся

О.Н. Романов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. псих. наук Т.А. Бергис

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

В рамках исследования затрагивается актуальная проблематика, как изучение психологических особенностей трудовой мотивации персонала организации.

Объектом исследования – трудовая мотивация. Предмет исследования – психологические особенности трудовой мотивации персонала организации

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности психологов при изучении взаимосвязи особенностей мотивации с личностными характеристиками, в частности, в индивидуальном консультировании сотрудников.

Структура выпускной квалификационной работы соответствует логике и форме построения научного исследования и состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников.

В первой главе «Теоретические подходы к изучению проблемы особенностей трудовой мотивации в период взрослости» выявлены психологические подходы к проблеме трудовой мотивации в современной психологии, особенности развития и условия формирования профессиональной мотивации в период взрослости, специфические механизмы трудовой мотивации персонала организации

Во второй главе «Эмпирическое исследование взаимосвязи особенностей мотивации персонала организации с личностными характеристиками сотрудников» представлена организация и методы эмпирического исследования на базе ООО «Газпромнефть-энергосервис», результаты проведенного эмпирического исследования на выборке испытуемых, выполнен анализ взаимосвязи особенностей трудовой мотивации с личностными характеристиками сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис», а также предложена разработка программы психологического тренинга по регулированию уровня трудовой мотивации персонала ООО «Газпромнефть-энергосервис»

Общий объем основного текста исследования составляет 82 страницы, также имеется 5 приложений. Количество исследованных источников, поименованных в библиографическом списке, составляет порядка 72 наименований.

Оглавление

Введение	4
Глава 1 Теоретические подходы к изучению проблемы особенностей трудовой мотивации в период взрослости.....	9
1.1 Психологические подходы к проблеме трудовой мотивации в современной психологии.....	9
1.2 особенности развития и условия формирования профессиональной мотивации в период взрослости.....	16
1.3 Специфические механизмы трудовой мотивации персонала организации.....	24
Глава 2 Эмпирическое исследование взаимосвязи особенностей мотивации персонала организации с личностными характеристиками сотрудников.....	31
2.1 Организация и методы эмпирического исследования на базе ООО «Газпромнефть-энергосервис».....	31
2.2 Результаты проведенного эмпирического исследования на выборке испытуемых.....	39
2.3 Анализ взаимосвязи особенностей трудовой мотивации с личностными характеристиками сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис».....	47
2.4 Разработка программы психологического тренинга по регулированию уровня трудовой мотивации персонала ООО «Газпромнефть-энергосервис».....	67
Заключение	73
Список используемой литературы	76
Приложение А Результаты по методике «Мотивация профессиональной деятельности» (методика А.А. Реана)	82
Приложение Б Результаты по методике «Шкала удовлетворенности работой (ШУР)».....	84
Приложение В Результаты исследования гигиенических и мотивационных факторов удовлетворенности трудом сотрудников ООО «Газпромнефть-сервис» по методике «Тест мотивационно структуры» Ф. Герцберга.....	87
Приложение Г Эмпирические значения корреляционного анализа ЭГ-1.....	91
Приложение Д Эмпирические значения корреляционного анализа ЭГ-2.....	96

Введение

Актуальность исследования. Современные условия экономических и социально-экономических отношений имеют тенденцию к изменению, порой коренным образом. Данная ситуация связана как с ориентацией экономики на потребности клиента, так и необходимостью трансформации организационных процессов с целью соответствия актуальному развитию. Новая управленческая парадигма, основанная на системе управления человеческими ресурсами, ориентирована на переосмысление роли человека в экономических отношениях, где он выступает источником профессиональных, физических, интеллектуальных и психологических ресурсов для организации. Однако, наличие данного потенциала не обозначает наличие результативной профессиональной деятельности, но также немаловажным аспектом в данном вопросе является и мотивация сотрудника к труду, развитой потребности в достижении.

Период столкновения традиционных подходов к управлению трудовой мотивацией персонала и современных техник, и технологий приводит ко многим противоречиям, существенно влияющим на ход развития экономики и менеджмента. Данный факт выражается в неэффективном использовании принципов работы на современном обществе, имеющем принципиально отличные особенности. Важную роль в понимании действий человека для достижения его цели является исследование его мотивационной сферы. Мотивация составляет ядро личности. Ориентация человека на успешные модели поведения, выборе жизненных стратегий, являются социально значимыми. Особенно необходимо понимать мотивы, которыми человек руководствуется в юношеском возрасте, ведь в этот период играет большое значение в формировании личности. Основные ценностные установки закладываются также в юношеском возрасте и активно влияют на поведение, на выбор в значимых ситуациях и в целом определяют направленность личности. На их формирование влияют семья,

культура, общие тенденции общества. Поскольку наш мир сейчас очень изменчив и нестабилен, каждое новое поколение имеет свои доминирующие ценности.

Проблема профессиональной мотивации в настоящее время приобретает особое значение. Именно в ней специфическим образом высвечиваются основные моменты взаимодействия индивида и общества, в котором образовательный процесс приобретает приоритетное значение.

Мотивация как психологический феномен изучалось в рамках работ А.Ф. Лазурского, Н.Н. Ланге, В.М. Боровского и Н.Ю. Войтонис, Л.С. Выготского, М. Фоллета, Ч. Барнарда, Д.Н. Узнадзе, С.Л. Рубинштейна, Х. Хекхаузена, А.Н. Леонтьева и др. В контексте трудовой деятельности мотивация рассматривается с точки зрения содержательных теорий (А. Маслоу, Д.Мак-Клелланд, К.Альдерфер, Ф.Герцберг и др.), которые определяют потребности, побуждающие сотрудника к какому-либо действию при определении объема и содержания работы; процессуальных теорий (В. Врум, Портер-Лоулер, С. Адамс и др.), где усилия сотрудника и выбор конкретного вида поведения для достижения целей ведется с учетом его особенностей восприятия и познания; теорий отношений (Д. Мак-Грегор, Э. Шейн, Оучи и др.), определяющие специфику отношения сотрудника к труду относительно его личных ценностей.

Проблема трудовой мотивации в настоящее время приобретает особое значение. В последние годы особенность трудовой мотивации рассматривалась при изучении профессионализации личности. Так, в работах А.К. Марковой, Л.М. Митиной, И.А. Зимней, Н.В. Кузьминой, А.И. Щербакова проведен анализ личности их мотивы трудовой деятельности.

Изучение структуры трудовой мотивации сотрудников, знание мотивов, побуждающих к работе в сфере образования, позволит психологически обоснованно решать задачи повышения эффективности профессиональной деятельности: правильно осуществлять отбор, обучение,

расстановку кадров, планировать профессиональную карьеру. Таким образом, возрастающая актуальность, теоретическая и практическая значимость, недостаточная изученность данного направления определили выбор темы данного исследования.

Объект исследования – трудовая мотивация.

Предмет исследования – психологические особенности трудовой мотивации персонала организации

В связи с этим **целью данной работы** является выявление психологических особенностей трудовой мотивации сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» и разработка на основе полученных данных программы психологического тренинга по регулированию уровня трудовой мотивации персонала изучаемой организации.

Для достижения указанной цели решались следующие **задачи исследования:**

- проанализировать теоретические подходы к изучению проблемы особенностей трудовой мотивации в период взрослости;
- определить специфические механизмы мотивации персонала организации на современном этапе;
- провести эмпирическое исследование взаимосвязи особенностей мотивации персонала организации с личностными характеристиками сотрудников;
- выявить взаимосвязь особенностей мотивации с личностными характеристиками сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис»;
- предложить разработку программы психологического тренинга по регулированию уровня мотивации персонала ООО «Газпромнефть-энергосервис».

Гипотеза исследования – мы полагаем, что трудовая мотивация сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» обусловлена потребностью к достижению успеха, слаженности действий сотрудников, карьерному росту и сотрудничеству в коллективе. При этом, значимыми элементами в

структуре и содержании трудовой мотивации являются: мотивация к предпринимательству, мотивация к командной самоорганизации, мотивация к стабильности, содержательная мотивация, включающая суть и содержание работы, отношение с руководством, общественное признание, карьерные устремления.

Методы психологического исследования. В качестве методов исследования использовались: анализ научной литературы по проблеме; совокупность психологических методов и методик, направленных на выявление значимых, с точки зрения цели и задач данной работы, характеристик человека; количественный анализ результатов с применением методов математической статистики для обработки эмпирических данных.

Методики. Для решения поставленных в работе задач и проверки гипотезы был сформирован методический комплекс, включающий три методики:

- мотивация профессиональной деятельности (методика А. А. Реана) ;
- шкала удовлетворенности работой (ШУР);
- «тест мотивационной структуры» Ф. Герцберга.

Теоретико-методологическую основу исследования составили:

- ведущие принципы психологии: детерминизма, развития, единства теории и практики, единства сознания и деятельности, субъектности, целостности психики;
- положения об исследованиях личностных характеристик, представленных в научных трудах Г. Оллпорта, Г. Айзенка, Ф. Лерша, Р.Б. Кеттелла, З. Фрейда, К.Г. Юнга, Дж. Уотсона, Б.Ф. Скиннера, Дж. Роттера, Дж. Келли, Д.Н. Узнадзе, Б.Г. Ананьева, А.Н. Леонтьева, И.С. Кона, С.Л. Рубинштейна, К.А. Абульхановой- Славской, А.В. Брушлинского, В.Н. Мясищева и т.д.;
- положения зарубежной и отечественной психологии о закономерностях формирования потребностей, интересов, мотивов, целей установок, ценностных ориентаций и роли самосознания и развития личности (З. Фрейд, К. Юнг, К. Левин, Э. Фромм, А. Маслоу,

Л. Фестингер, Х. Хекхаузен, Э. Торндайк, Н. Ах, У. Мак-Дауголл, Б.Г. Ананьев, С.Л. Рубинштейн, И.А. Зимняя В.Н. Мясичев, П.Я. Гальперин, И.А. Джидарьян, Е.П. Ильин, Д.Н. Узнадзе и другие).

Теоретическая значимость исследования состоит в расширении представлений о социально-психологических аспектах применения психологического тренинга управления в организации; в возможности использования подобранного и разработанного диагностического инструментария для изучения мотивации персонала в компаниях с проектным методом управления для сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис».

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности психологов при изучении взаимосвязи особенностей мотивации с личностными характеристиками, в частности, в индивидуальном консультировании сотрудников. Также полученные теоретические и методические материалы могут быть полезны в профессиональной деятельности сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис», а так же руководителям для качественной организации профессиональной деятельности персонала.

Надежность и достоверность полученных результатов обеспечивались критическим анализом данных, содержащихся в отечественной и зарубежной литературе; сопоставлением теоретических положений с результатами эмпирических исследований. Обработка полученных результатов проводилась с использованием компьютерных программ «STATISTICA 10.0», «Microsoft Excel». Достоверность полученных результатов не ниже 5% уровня значимости.

Структура выпускной квалификационной работы соответствует логике и форме построения научного исследования и состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников из 72 наименований, из них 7 на иностранных языках.

Глава 1 Теоретические подходы к изучению проблемы особенностей трудовой мотивации в период взрослости

1.1 Психологические подходы к проблеме трудовой мотивации в современной психологии

У истоков проблем мотивации стояли современные подходы к проблеме личности, которые пытались объяснить то или иное поведение индивида. Индивидуальные различия ярко проявлялись в таких ситуациях, которые рассматривались как одинаковые или вообще игнорировались. Именно такие различия и есть степень выраженности различных диспозиций. Исследователи, наблюдая искомое поведение, связывали его с личностными особенностями или чертами личности, обозначая их как «готовность помочь» [63, с. 108] или «задиристость» [63, с. 108], к которым причислялся характер мотивов, и индивид при всякой возможности в такой же ситуации демонстрировал стереотип соответствующего поведения.

На современном этапе своего развития психология мотивации есть одна из самых противоречивых научных дисциплин психологи. В двадцатом столетии её теоретические положения делили между собой такие области психологии, как психология личности, психология деятельности, когнитивная психология. Накопленный опыт практических исследований был огромен, но недостаточен был объём теоретического знания.

Одним из первых, кто взял на себя ответственность обобщить и связать в логическую последовательность теоретическое знание – немецкий психолог Хайнц Хекхаузен. До него предпринимались попытки в виде отдельных классических текстов такими учёными, как З. Фрейд, К. Юнг, К. Левин, Э. Фромм, А. Маслоу, Л. Фестингер.

Только в 1960 – 1970 годах психология трудовой мотивации превращается из авторских учений в науку. Завершающим этапом этого превращения становится монография Х. Хекхаузена, которую по праву

можно назвать энциклопедией психологии трудовой мотивации в англоязычных и немецкоязычных странах.

Психологию трудовой мотивации можно разделить на три основные проблемные области и такое отграничение столь же целесообразно, сколь и экономично, а именно:

- отличительные особенности людей друг от друга в выраженности мотивов и их иерархии – общения и аффиляции, власти, достижения, агрессивности;
- типические свойства человека, инициирующие процессы трудовой мотивации, находящиеся под влиянием текущей ситуации. Мотивация соответственно запускает процесс образования намерения.

Причем поток действий складывается из конкурирующих друг с другом тенденций, где латентная стадия переходит в управляющую; в) волевые процессы запускают осуществление намерений.

Для дальнейшего исследования трудовой мотивации и уточнения некоторых исходных позиций необходимо рассмотреть причину, по которой действует человек так и не иначе. Соответственно существует ряд причин, которые побуждают задаваться вопросом «зачем». Причины первого типа заключены в индивидуальном различии людей и прослеживаются во многих различных ситуациях.

Под мотивом в современной психологии подразумевает ряд значимых диспозиций или склонностей, характерных для индивида. Понятие «мотив» целесообразно рассматривать с позиции трех измерений – сбалансированности, логичности и специфичности поведения. Согласно определению, данным Х. Хекхаузенем «...мотивы определяются как такие содержательные классы действия, которые существуют в форме устойчивых и относительно постоянных ценностных диспозиций. Это ценностные диспозиции «высшего» порядка; они не играют решающей роли в поддержании функционирования организма, они не врожденны и развиваются только в процессе онтогенеза, зависят от социализации и,

следовательно, от социальных норм той среды, в которой воспитывается ребенок» [62, стр. 39]. Любому определённому мотиву соответствует огромное множество индивидуальных параметров, индикаторов ценностных диспозиций, что делает правомерным понимание мотива как некоего предположительного объекта, выраженного словами «если сделать это, то получится...» [63, стр. 40- 41].

Обобщая вышеизложенное, наиболее структурированным будет такое понятие: «Мотивация – это совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [5].

Учёные-исследователи имели общее представление о проблеме классификации мотивов, в общих чертах зная только представление о количестве диспозиций и их отграничении друг от друга. Индивидуальные различия могут проявляться не только в одной сфере деятельности, так как индивид одновременно может осуществлять несколько видов деятельности, поэтому этой проблемой начали заниматься довольно поздно.

Для запуска определённых действий, направленных на осуществление актуальной деятельности, сталкиваемся с проблемой актуализации мотивов, при которой подразумевается выбор одной или нескольких диспозиций, учитывающих личностные и ситуационные факторы [68]. В многосложных исследованиях сила мотивов, полученная из поведенческих показателей, была подвергнута факторному анализу и разделена на мотивационные компоненты, или базовые мотивы, которые Кеттеллом были названы эргами и описаны следующим образом: «Врожденная психологическая структура, которая позволяет организму легче выработать реактивность (внимание, ответные реакции) по отношению к одним классам объектов, чем к другим, испытывать специфические эмоции, общие для каждого из этих классов, и начинать различные виды (эквивалентности) действия, которые более полно, чем любые другие, завершаются некоторой общей, определенной,

целенаправленной деятельностью. Характер такой общей цели выявляется помимо других методов факторно – аналитической проверкой функционального единства в установке тех видов действия, которые воспринимаются (или обнаруживаются) психологом как ведущие к общей цели» [69, с. 543].

Далее Р.Б. Кеттеллом были выделены чувства и комплексы, суммированные в понятие «энграммы». Они предполагают социальные и культурные установки, которые приобретаются индивидом в течение жизни и коренятся в истории жизни субъекта. Он пишет о них следующее: «Чувства фактически связаны с несколькими различными эргическими корнями и только с одним источником научения – повторяющимся опытом подкрепляемого поведения, сразу влияющего на широкий круг установок» [70, р. 192].

Неоспоримый вклад факторно – аналитическая теория черт внесла в классификацию и измерению мотивов. В сочетании с объективными индикаторами поведения кеттелловские методы измерения мотивов могут быть проверены на экспериментальных исследованиях при изучении отдельных мотивов [58, с. 121].

В теоретико-личностном направлении разработка проблем трудовой мотивации осуществлялась с позиций изучения развития человека как личности, индивида, индивидуальности, его отличительных особенностей в поведении (линия психологии трудовой мотивации и когнитивной психологии).

Развитие данного направления осуществлялось в рамках психоанализа З. Фрейдом и его последователями, и в рамках «академической психологии» (Н. Ах, К. Левин). Важнейшие положения психоаналитической теории трудовой мотивации можно кратко изложить в следующих постулатах: влечения могут проявляться по-разному; постоянный конфликт трех иерархических механизмов личности (Оно, Я, Сверх-Я); психотерапевтическое лечение взрослой личности неудовлетворенных

детских влечений; психосексуальные фазы развития; конфликт трех персонажей – супружеская пара и ребенок (Эдипов комплекс, комплекс Электры). С точки зрения «академической психологии» в качестве теоретика личности был К. Левин, который стал говорить о «квазипотребностях», а позднее предпринимает многочисленные исследования по «психологии действия и аффектов» и объясняет в «теории поля» поведение с точки зрения возникшего в данный момент актуального поля психологических сил.

Теоретико-ассоциативное направление разделилось на две линии: первая линия была связана с именем Э. Торндайка и его исследованиями в области психологии научения; вторая линия с именем И.П. Павлова и его исследования в области психологии активации. Промежуточное и также немало важное звено, которое связало эти две линии, была эволюционная теория Ч. Дарвина. В русле этой теории вел свои исследования Г. Спенсер, который можно сказать предвосхитил «закон эффекта», в основе которого лежали два принципа – это чувство удовольствия и неудовольствия во взаимодействии с окружающим миром.

Разработка проблем в теории инстинктов исследования трудовой мотивации началась с английского ученого У. Мак-Дауголла. По результатам своих исследований он составил список первоначально из 12 инстинктов, затем этот список расширил до 18 и заменил понятием «склонности», стал основателем сравнительного изучения поведения животных (этология).

Направление психологии воли в исследовании проблем трудовой мотивации сложилось в конце 19 века, до этого предпринимались попытки в виде экспериментальных исследований, например, Л. Ланге поставил эксперимент по психологии воли, сам того не осознавая (интроспективный анализ процесса мышления). Только в 1910 году Н. Ах осознанно начал проводить опыты по измерению силы воли. Во время опытов он обнаружил четыре момента волевого акта и волевые метапроцессы. Его последователи: Й. Линдворски и К. Мирке подтвердили существование мотивационного закона трудности в виде «участия воли в продолжение работы» [64]. Позднее

этот постулат был дополнен исследованиями воли Е. Локком, в которых отмечалось, что с повышением целевой установки достигаются лучшие результаты. Наиболее решающими и важными в исследовании психологии воли были исследования Вюрцбургской школы о волевом акте.

Проблематика трудовой мотивации является одной из важнейших направлений исследований в отечественной психологии. Проведем теоретический анализ основных подходов к исследованию проблемы трудовой мотивации в отечественной психологии, которые установили, что мотивация объясняет направленность действия, организованность и целостность деятельности в достижении определенной цели [16].

Помнению Е.П. Ильина, на сегодняшний день мотивация как психическое явление трактуется по-разному [17]. Так, А.Г. Асмолов обращает внимание, что «мотивация – это побуждения, вызывающие активность организма определяющие ее направленность. Термин мотивация, взятый в широком смысле, используется во всех областях психологии, исследующих причины и механизмы целенаправленного поведения человека и животных» [цит. по 17, с. 26]. В проявлении и регуляции функций поведения предполагается деление по мотивирующим факторам на три независимые категории. В первую категорию входят потребности и инстинкты как побудители активности. Во второй категории анализируются направленности активности организма, совершаемых актов поведения и возникающих мотивов, которые направляют такое поведение. В третьей категории рассматриваются регулирующие динамику поведения аспекты и проявляющиеся в этом поведении эмоциональные и субъективные переживания, а также установки в поведения субъекта.

Рядом ученых мотивация рассматривается с позиции совокупной системы мотивов (В.Г. Асеев, П.М. Якобсон) [67], а другие рассматривают ее как состояние организма, вызванное возникшей потребностью (К.В. Судаков).

Например, В.Г. Асеев, говорит о том, что мотивация обусловлена движущими силами человеческого поведения и встраивается во все его структурные образования: характер, темперамент, эмоции и мышление [7]. И.А. Джидарьян отмечает, что «Мотивация – это процесс действия мотива и механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности» [12]. Мотивация выступает сложным структурным механизмом, в котором соотносятся внешние и внутренние факторы поведения и деятельности.

Сам процесс трудовой мотивации, по – мнению Д.Н. Узнадзе, представляется поиском наиболее приемлемого поведения, которое бы отвечало собственному «Я» человека, а не удовлетворению возникших желаний и побуждений. В силу наличия у личности моральных ценностей и принципов, она крайне редко будет удовлетворять свои импульсивные потребности, желания, влечения. В этом и состоит отличительная особенность поведения человека от поведения животных. В поведении человека могут актуализироваться многие потребности, но это не означает, что он их будет реализовывать сиюминутно. Сначала человек взвешивает все «за» и «против», ставит приоритетное значение каждой потребности, выбирает пути их реализации, намечает результат ожидаемой ценности и, в конечном счете, определяет для себя определенный конструкт поведения. Этот процесс поиска нужного поведения и называется мотивацией [15].

Разработку проблем трудовой мотивации и ее определения, которые существуют в отечественной психологии, по – мнению Е.П. Ильина [17], соответствует двум направлениям, одно из них рассматривает факторы и мотивы как структурные компоненты или их совокупность, связанная со структурой личности (В.А. Иванников, В.Д. Шадриков). По В.Д. Шадрикову: «Мотивация обусловлена потребностями и идеалами личности, целями, стремлениями, условиями деятельности, убеждениями, личностной направленностью...» [7].

Второе направление рассматривает трудовую мотивацию как динамическое образование, как процесс, как механизм (В.Г. Леонтьев, В.К. Вилюнас). Основателями этого направления являются С.Л. Рубинштейн и А.Н. Леонтьев. В основу положена теория деятельности, согласно которой мотивационная сфера человека имеет свои источники всегда в конкретно совершаемой деятельности. Мотивация человека претерпевает изменения под влиянием осуществляемой деятельности, поэтому корни деятельности лежат как бы в самой деятельности. Именно в этом контексте В.Г. Леонтьев исследовал мотивационный механизм в контексте динамической модели трудовой мотивации [26].

Эти два направления критикует Е.П. Ильин, который пишет: «...остается непонятным, во-первых, что же придает побудительность – ситуация или мотив, во-вторых, каким образом возникает мотив, если он появляется раньше, чем мотивация» [18, с. 26].

Это противоречие и пытался разрешить В.Г. Леонтьев. Анализируя позиции различных ученых, он дифференцировал трудовую мотивацию на первичную и вторичную. Первичная мотивация осуществляет удовлетворение базовых потребностей, а вторичная мотивация инициирует удовлетворение потребностей высшего порядка [27, с.26]. При этом понятие «мотив», с точки зрения ученого, не равно понятию «мотивация», так как мотив является лишь формой трудовой мотивации и способствует реализации действия в заданном направлении для достижения поставленной цели.

1.2 Особенности развития и условия формирования профессиональной мотивации в период взрослости

В предыдущем параграфе мы осветили существующие взгляды в современной зарубежной и отечественной психологии по проблеме мотивации – основные подходы и концепции. Также было рассмотрено

понятие «мотивация» с точки зрения психологической науки. Остановившись на проблеме явлений «мотив» и «мотивация» в онтогенезном развитии человека в период взрослости, необходимо рассмотреть возможные пути и ситуации в формировании его мотивационной сферы.

Основу слова мотивация составляет часть слова – это корень «мотив». Слово «мотив» происходит от латинского слова «movere» – приводить в движение, толкать[24]. Представители современной психологической науки понятие «мотив» рассматривают как некие силы, которые побуждают обеспечение удовлетворения актуальной потребности. Если говорить о мотивах в узком смысле, то мотивы – это осознаваемые или неосознаваемые потребности, которые всегда направлены на достижение цели. В широком смысле к мотивам можно отнести: желания, побуждения, влечения, интересы, рудиментарную мотивационную систему (эмоции), цели, установки, ценности, мировоззренческие ориентации [55, с. 389].

Существует ряд теорий у представителей глубинной, бихевиористской, когнитивной, гуманистической психологии, которые посвятили свои многочисленные исследования понятию «мотив» и «мотивация». По своей сути данные теории являются однотипными, в основном они дополняют друг друга.

В глубинной или психоаналитической психологии ключевые моменты отводятся биологическим инстинктам, желаниям и влечениям, которые имеют предосудительный, запретный характер, но могут быть подавлены или обрести социально – желаемую форму под воздействием общественно – моральных правил поведения (З. Фрейд).

В бихевиористском направлении это теории подкрепления (К. Халл) и концепция оперантного обусловливания Б.Ф. Скинера. Теория подкрепления предполагает, что успех в достижении цели и последующее за ним вознаграждение действуют как положительные стимулы и, соответственно, усиливают эффект успешного поведения. Данное поведение будет повторяться каждый раз, когда будет возникать такого рода потребность[14].

Следовательно, такое поведение в дальнейшем станет бессознательной реакцией на событие. Противоположный эффект предполагает отрицательное подкрепление в виде неудачи или наказания и будет сигнализировать о том, что необходимо искать альтернативные пути в достижении цели. Такой процесс был назван К. Халлом «закон действия» [61].

В концепции оперантного обусловливания Б.Ф. Скинера присутствуют ситуационные детерминанты поведения в виде стимульно – реактивных связей. Формы поведения и реакции устанавливаются через определенные стимулы, соответственно, обусловливание – это побуждение человека к повторению поведения через положительное подкрепление в форме обратной связи [61].

В необихевиоризме понятием подкрепление обозначают иллюзионное состояние, которое должно обладать определенной ценностью для живого существа, то есть должно обладать определенной позитивной или негативной привлекательностью. В последствие Э. Толмэн создал гипотетический конструкт объяснительного понятия «ожидание». По-новому разграничил область научения и мотивации (исполнения).

Было высказано предположение, что бихевиористские теории, основанные на принципе подкрепления или законе действия, ограниченные, так как, по мнению Г. Оллпорта, подразумевают «гедонизм прошлого». Недостатками этих теорий Х. Хекхаузен называет: объективизм, обобщенность, рационализм, формализм, многосторонность [66].

Первой теорией мотивации, в которой идея привлекательности заняла главное место – стала теория поля К. Левина (эквивалентом понятия привлекательности у К. Левина является побудительность или валентность).

Левинская парадигма привлекательной и ожидаемой ценности приводит к выбору многовариантности действий. Наибольшую привлекательность имеет такая цель, которая учитывает уровень ее достижимости (С. Эскалона, Л. Фестингер, Д. Аткинсон).

В модели инструментальности Врума на основе традиций теории «ожидаемой ценности» мультипликативно расписан конструкт достижимости действия и его консеквенция.

Теория социального научения Дж. Роттера берет свои истоки с линии классической теории научения К. Халла. В концепции тщательно исследуются два конструкта: «ожидание» и «ценность» подкрепления[20]. Эта теория примечательна еще и тем, что Дж. Роттер ввел в нее опосредующий член обобщенного ожидания для того, чтобы легче было предсказать изменение ожидания. Этот феномен был назван внутренним контролем за подкреплением. На основании теории социального научения Дж. Роттера был разработан специальный опросник, в котором с помощью шкал I и E можно определить внутренний или внешний локус контроля у испытуемого в поведении [71].

Основой для построения теории «X» и «Y» Д. Мак-Грегора стал анализ различных аспектов поведения в деятельности людей и на чем строится мотивация этого поведения. Основание теории «X» – это традиционное представление о том, что среднестатистический человек равнодушен к профессиональной деятельности и не хочет брать на себя ответственность, а это значит, что большинство людей должны быть принуждены, контролироваться и направляться, угрожая им наказанием[23]. Все это для того, чтобы заставить их приложить адекватные усилия для достижения организационных целей. Теория «Y» варьирует степень реальности и предполагает, что люди сами будут осуществлять самоуправление в служении задачам организации, которым они служат, и что, соотнесение своих целей с целями организации является функция вознаграждений, связанных с их достижением [30]. Сформулированная теория Д. Мак-Грегора «X» и «Y» – это традиционное представление о принуждении человека к исполнению профессиональных обязанностей («X») или самостоятельное, целенаправленное служение целям организации, которой они привержены («Y»)[13].

Под влиянием идей европейского экзистенциализма А. Маслоу создал теорию потребностей, состоящую из пяти иерархических ступеней от низших (врождённые или конституциональные) до высоких, высших уровней. Потребность самого высшего уровня – самоактуализирующая потребность, может быть основной чертой поведения, но только лишь в том случае, если удовлетворены потребности низшего уровня. Примечателен такой факт, что при конфликте потребностей разных холархических уровней, в конечном счёте, неуклонно торжествует удовлетворённость базовых потребностей [60, с. 131]. До подросткового возраста реализуются практически все потребности низшего и высшего уровней, даже некоторые аспекты самоактуализации приобретают значимое значение. В зрелом возрасте идет наращение самоактуализирующей потребности.

Из всех потребностей – мотивов у А. Маслоу живейший интерес вызывала самоактуализирующая потребность. А. Маслоу так высказывается о ней: «Даже когда все эти потребности удовлетворяются, мы всё же часто (если не всегда) можем ожидать, что если индивид не занимается тем, для чего он предназначен, то вскоре возникнут новые неудовлетворенность и беспокойство[1]. Чтобы находиться в согласии с собой, музыкант должен создавать музыку, художник рисовать, поэт писать стихи. Человек должен быть тем, чем он может быть. Эту потребность можно назвать самоактуализацией... Она означает желание человека самоосуществиться, а именно – его стремление стать тем, чем он потенциально является» [72, р.91, 92].

Далее рассмотрим не менее интересную теорию потребностей, созданную Д.К. Мак-Клелландом. Он разработал свою классификацию потребностей и выделил три, как наиболее важные [31]:

- потребность в достижении, основанную на конкурентном успехе, и измеряется по индивидуальному превосходству;
- потребность в аффилиации; под аффилиацией мы понимаем определенный класс социальных взаимодействий, но при этом

имеющий фундаментальный характер (привязанность, сотрудничество, общение, альтруизм); поддержание данного взаимодействия будет способствовать духовному обогащению обеих сторон [32];

– потребность во власти и влиятельности.

Согласно определению философа Б. Рассела: «Власть может быть определена как достижение намеченных эффектов» [57, с. 515]. Таким образом, любое намеченное достижение и является демонстрацией господства [65].

В профессиональной деятельности вышеперечисленные потребности могут определять стереотип поведения. Человек, занимающий должность младшего или среднего звена будет реализовывать потребность в достижении. На высших управленческих должностях соответственно, большее значение приобретает забота об институализированной реализации власти. Но не всегда можно говорить о том, что какая-то потребность является наиболее главной, в приоритете будет та потребность, которая присутствует в каждодневной деятельности [22, с 13].

Подтверждение значимости изучения мотивов и мотивации для понимания закономерностей профессиональной деятельности и объяснения того или иного вида поведения мы находим в исследованиях отечественных теоретиков- психологов. Д.А. Кикнадзе в своих научных трудах рассматривает мотивацию как специфическую и существенную, как этап решающего человеческого действия и поведения.

В процессе осуществления профессиональной деятельности мотивационной составляющей специалиста отводится важнейшая роль. О профессиональной зрелости личности можно судить по критериям и показателям профессиональной мотивации [21]. Исследователи в области психологии массовой коммуникации В.Ф. Жеребкина и Т.М. Артишевская полагают, что ведущую роль в профессиональной мотивации играет фактор «правильно» выбранной профессии, специальности. Причем этот фактор и в дальнейшем будет играть значительную роль в профессионализации

специалиста и с последующими трудовыми целями и достижениями [6, с. 40; 28].

Анализ мотивов выбора профессии способствует изучению мотивации, ее динамических составляющих. Процесс становления специалиста начинается именно с этапа реализации этой группы мотивов, которые модифицируются, видоизменяются, обогащаются и расширяются под воздействием профессиональной среды, организационной принадлежности [11].

Работы Д.А. Леонтьева, Е.В. Шелобановой [19] дают представление о том, какой сложный выбор стоит перед выпускниками общеобразовательных учреждений в социальной самоидентификации, и в которых описана психологическая ситуация выбора профессии выпускниками.

В научных трудах Ю.Н. Олейника и Т.А. Казанцевой особо подчеркивается важность такого момента: «Вопросы личностного развития студента и формирования его готовности к будущей профессиональной деятельности являются ключевыми в теории и практике совершенствования работы современного высшего учебного заведения» [3, с. 51]. И продолжение основной мысли предыдущего высказывания: «Именно в процессе обучения в вузе происходит первичное «освоение» профессии, определяется жизненная и мировоззренческая позиция молодого человека, изучаются индивидуализированные способы деятельности, формы поведения и общения. При этом одной из ведущих проблем является построение такой системы учебно-познавательного процесса, которая оптимальным образом учитывала бы особенности (личности в целом и мотивации, в частности) и закономерности не только личностного развития студента, но и его профессионального становления как специалиста» [3, с. 51]. В процессе профобучения, осваивая определённые образовательные компетенции для решения задач профессиональной деятельности, не стоит забывать и о реализации способностей комплексного формирования общекультурных, нравственных и морально – этических ценностей [46, с. 29-30].

Профессиональная самоидентификация личности продолжает активно погружаться в будущую картину перспектив жизненного бытия, актуальный, продуктивный и целесообразный процесс обучения будет только способствовать формированию положительной мотивации осваиваемой специальности[44]. В дальнейшем выпускник профессионального учебного заведения уже в процессе личностного слияния с будущей трудовой деятельностью, которая вызывает не только материальный интерес, но её сам процесс и результат[43].

Следующий этап профессионализации молодого специалиста является самостоятельная трудовая деятельность в выбранной организации, учреждении. Вопрос об особенностях и динамике профессиональной мотивации взрослого человека в зрелом возрасте в фундаментальных трудах по проблемам мотивации затронут очень поверхностно [59].

А.А. Реан указывает, что с возрастом профессиональный успех, карьерный рост, профессионализм и способность наращивать трудовой потенциал быстрыми темпами не зависят от снижения биологического, соматического, физического потенциала человеческого организма. Двойственность данной ситуации приводит к смене стремления к высоким достижениям на потребность действовать без промедления и тут же получать результат. Соответственно изменяется и структура профессионального мотива или группы мотивов, смещая его компоненты в направление удовлетворения активизировавшихся потребностей: не в возможности реализации своей общей активности на фоне неудовлетворения настоящей ситуацией, которая может сложиться в профессиональном пространстве; корректировки деятельности с позиции застоя и упущенных возможностей; подготовки к спокойной и обеспеченной жизни в пожилом возрасте [45].

Вместе с тем, с точки зрения Д. Мак-Клелланда, профессиональная мотивация может развиваться и в зрелом возрасте, в первую очередь, за счет обучения. Л. Джуэлл считает, что мотивация может также развиваться в

контексте трудовой деятельности, когда личность непосредственно испытывает значимость всех преимуществ, связанных с достижениями [47].

Х. Хекхаузен пишет, что, судя по репрезентативной выборке населения Америки, профессиональная мотивация к 50-ти годам значительно снижается [56]. Но судя по последним эмпирическим исследованиям, нарастает тенденция общей потребности в профессиональной самоактуализации, самореализации в период поздней зрелости и в предпенсионном возрасте, но только существует одна отличительная особенность от профессиональной деятельности в молодом возрасте – это трудовая направленность на наполненную общим смыслом характеристику деятельности [32].

Таким образом, мы видим, что во взрослом возрасте изменения в мотивационной сфере личности происходят на фоне смещения ценностных ориентаций, а также проявляются в ориентации вектора мотивации на содержательную характеристику деятельности.

1.3 Специфические механизмы трудовой мотивации персонала организации

Человеческий фактор всегда будет играть в технологической системе огромное значение. Чтобы реализовывать поставленные планы недостаточно создать рациональную организационную структуру фирмы, необходимо заинтересовать работников в достижении поставленных целей.

На сегодняшний день множество руководителей по всему миру пользуются его исследованиями, так как теорию приобретенных потребностей можно широко использовать на практике. Большое внимание потребностям достижения уделяют психологи, которые ориентированы на прикладные психологические исследования в промышленности [54]. К их числу принадлежит Дж. Атkinson, рассматривающий потребность достижения ровно как вид самоактуализации. Эта потребность проявляется двумя побуждениями: стремлением к успеху и избеганием неудачи [53]. Ученый

сформировал модель, отражающую конфликт между этими стремлениями, который создает определенную результирующую мотивационную тенденцию, проявляющуюся в реальном поведении человека[42]. Желание к успеху проявляется в насыщенности и настойчивости действий человека, а действия, приводящие к нежелательным действиям, индивид старается избегать.

Чтобы достичь поставленных целей организации руководящему составу важно эффективно организовывать работу персонала. Требуется сформировать благоприятные условия, которые способствуют активизации потенциала индивида, позволять сотруднику самому захотеть выполнять ту работу, которая приведет к выполнению поставленных целей[52]. Опираясь на данное положение, руководитель должен выполнять такую важную функцию, как создание условий для трудовой мотивации работников и осуществление ее на практике[51]. На формирование процесса трудовой мотивации самым непосредственным образом влияют условия работы, возможность реализовать свои способности, оплата труда и т.п. Для создания и правильного развития этого процесса необходимо хорошо изучить сам механизм трудовой мотивации и определить факторы, которые имеют на него наибольшее влияние.

Мотивационный механизм включает в себя:

- притязания, включающие в себя ситуации, успехи и неудачи, влияющие на удовлетворенность потребностей; чаще всего, достигнув желаемого уровня, потребности не превращаются в мотивы;
- ожидания, при которых индивид дает оценки ситуациям, предполагая определенные последствия[41];
- установки, ими является психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации; на основе установок люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и

знания; подобрав человека с заданным уровнем внутренних установок, можно добиться желаемого поведения[29];

– оценки – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

– стимулы – блага, возможности и др., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если для этого не надо выполнять невозможных действий.

Механизм трудовой мотивации действует по следующей схеме:

– возникает потребность;

– воспринимаются импульсы, идущих от них;

– происходит анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов;

– актуализируются (включаются) мотивы. Этот процесс может происходить либо автоматически на основе установки, либо путем рациональной оценки (сознательный анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с потребностями личности, ее ценностями, необходимыми затратами, ситуацией, возможностями, перспективами и др.). В результате происходит отбор и актуализация части мотивов, а остальные консервируются или отторгаются;

– формируется определенное состояние личности (мотивированности), которое обуславливает нужную интенсивность ее действий (степень мотивированности определяется актуальностью той или иной потребности, возможностью ее реализации, эмоциональным сопровождением, силой мотива);

– определяются и осуществляются конкретные действия.

Одним из важных элементов формирования механизма трудовой мотивации является стимулирование – процесс «применения» стимулов, предназначенных для «коррекции» поведения человека путем улучшения либо ухудшения условий, помогающих достичь удовлетворения потребностей [50]. Сотрудники осознанно дают оценку возможным видам

действий и с учетом стимулов стремятся подобрать наиболее короткий путь к желаемому результату, даже жертвуя здоровьем, ради получения нужных благ [40]. Так как стимулы влияют на поведение человека, они являются объектом манипуляции со стороны.

При формировании мотивационного механизма следует учитывать тип индивида (примитивный, экономический, социальный, духовный). Существует идеальная модель мотивационного механизма, в которой внутренние мотивы превышают внешние положительные мотивы, которые обладают преимуществом перед внешними отрицательными мотивами [48]. Следует отметить, что между мотивацией и деятельностью человека отсутствует конкретная связь, так как здесь появляется большое количество совпадений и субъективных обстоятельств, таких, к примеру, как настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц.

У людей повышается мотивация, если они: обладают точным представлением о задаче; соответствуют требованиям работы; приобретают поддержку коллектива, возможность обучения; руководство оказывает помощь, проявляет интерес и уважение к их личности; дает возможность действовать самостоятельно; успех получает должное признание; применяют различные стимулы.

Технология трудовой мотивации сотрудников в организациях использует совершенно особые механизмы стимулирования сотрудников и строится на следующих принципах:

- использование простых и понятных базовых ценностных установок организации, вызывающих всеобщее согласие, а значит изначальную лояльность;
- культивирование предпринимательской философии, согласно которой главное благо, которое может сделать для человека организация – предоставить ему широкое поле деятельности и возможности заработка [10];

– использование в качестве главного мотива деятельности удовлетворение амбиций, определённый социальный статус, признание группы, и только во вторую очередь финансовых мотивов.

Сначала под воздействием человеческих убеждений формируется определенная личная философия, которая вырабатывает соответствующее отношение к жизни, затем человек ставит перед собой цели, желая улучшить свою жизнь [49]. А для достижения цели обязательно нужен хороший план действий, воплотив который в жизнь, человек и достигнет желаемого — того качества и стиля жизни, о котором мечтает [39]. Для воплощения этой модели трудовой мотивации используются конкретные приёмы:

- использование социального стереотипа подражания и сходства;
- мотивация достижения;
- тренинги и постоянная связь с лидерами бизнеса;
- визуализация целей и достижений.

Использование социального стереотипа подражания и сходства. Данный стереотип основывается на факторе неуверенности и неопределённости, который может возникнуть при принятии того или иного решения[38]. В таком случае люди часто бывают склонны следовать примеру тех, кто на них похож, расценивая их пример как социальное доказательство своей правоты[37]. Кроме того, одним из самых влиятельных является момент сходства, т. к. чаще всего люди испытывают симпатию и доверие к тем, кто похож на них внешне, по стилю жизни, личностным качествам, убеждениям, происхождению и пр.

В сетевом маркетинге бытует мнение о том, что «сетевой бизнес — это бизнес историй». Это и есть один из основных мотивационных рычагов. Когда человек слышит живую, а не выдуманную историю прихода в бизнес, повышения материального благосостояния, построения успешной карьеры, он отождествляет себя с выступающим и, видя наглядный пример решения проблемы, наполняется энтузиазмом[36]. Именно этот мотивационный механизм применяется в трудовой мотивации сотрудников к успешным

продажам, в трудовой мотивации клиентов к приобретению товара, а также приглашению новых сотрудников[35]. В сетевом бизнесе лидеры ищут проблему клиента и рассказывают историю, как эту проблему решал они или их знакомый.

«Мотивация достижения – это тенденция определять собственные цели в соответствии с некоторыми стандартами качества жизни или самой деятельности»[33].

«Большинство сотрудников приходят в систему продаж сетевого маркетинга из профессий далеких от прямых продаж и независимого бизнеса»[28]. «Для того, чтобы начинающему дистрибьютору помочь стать профессионалом его, прежде всего, учат работать, т. е. передают ему необходимые знания, профессиональные навыки»[9]. Так, во многих сетевых компаниях предусмотрены различные тренинги и тренинговые программы.

«Визуализация целей достижений. Для того, чтобы сделать мечту, большую цель обозримой, физически ощутимой, тем самым подчеркнуть её реальность и направить усилия сотрудника в нужном направлении применяется визуализация целей»[35].

«Важное значение имеют и предметы, визуализирующие достижения. В компаниях избирается целая система знаков, являющихся признаком успешного бизнеса и карьеры. Они ценятся дистрибуторами очень высоко несмотря на то, что большой материальной ценности они не представляют»[8]. Это могут быть значки, часы, флешки, кошельки, органайзеры и прочие деловые предметы.

Изучив и проанализировав основные теории трудовой мотивации, можно сделать вывод, что мотивация — это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Существует внутренняя мотивация, сущность которой заключается в активизации мотивов работников, и внешняя мотивация, которая создает стимулы, побуждающие их к эффективному труду. Главная цель трудовой мотивации – это создание

комплекса условий, которые будут побуждать человека осуществлять свою деятельность как можно продуктивней. Мотивация как функция социального управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает сотрудников выполнять свою работу таким образом, что по ее окончании будут достигнуты ранее поставленные цели и задачи. Таким образом, мотивацию в организации стоит понимать, как побуждение членов организации к действию. В данном случае мотивация выступает или как побуждение, на которое влияют внешние факторы, или как самопобуждение.

Для того, чтобы понять двойственную природу трудовой мотивации, важно понять, что поведение индивида в трудовой деятельности отражается в сочетании разнообразных внешних и внутренних факторов, среди которых выделяют стимулы и мотивы.

Выводы по главе.

В структуре трудовой мотивации учебной деятельности выделяют социальные, познавательные, позиционные мотивы, оценочные мотивы, внешние мотивы учебной деятельности. Анализ исследований проблем трудовой мотивации приводит к выводу, что психологию трудовой мотивации можно разделить на три проблемные области:

- изучение вида ценностных диспозиций или предрасположенностей, которые характерны для индивида, называются мотивами;
- собственно, понятие «мотивация», суть которого заключается в выборе живым существом того или иного поведения;
- волевые процессы. В настоящее время сложился целый ряд направлений в разработке проблем трудовой мотивации: теоретико-личностное, теоретико-ассоциативное, теория инстинктов, психология воли, динамическая теория.

О профессиональной зрелости личности можно судить по критериям и показателям профессиональной трудовой мотивации.

Глава 2 Эмпирическое исследование взаимосвязи особенностей мотивации персонала организации с личностными характеристиками сотрудников

2.1 Организация и методы эмпирического исследования на базе ООО «Газпромнефть-энергосервис»

Постановка проблемы исследования. Практика управления персоналом в своем развитии в совокупности с изменением экономической ситуации постоянно требует использование инновационных подходов. Для успешной работы современной организации является достаточно важным не только отбор высококвалифицированных специалистов, но и построение работы с их мотивацией, интегрируя традиционные методы и актуальные тенденции.

Переходя к особенностям работы в ООО «Газпромнефть-энергосервис», в процессе изучения теоретической базы нами был выявлен ряд достаточно важных явлений для нашего исследования. В первую очередь, гибкие методы проектного управления еще недостаточно изучены, так как есть большое количество прикладной информации, не подкрепленной теоретическим основанием, отражающей опыт внедрения данных методов[4]. Данный факт привносит в процесс работы «слепые пятна», которые невозможно спрогнозировать.

Так, для команд, работающих в гибких методах, одним из ключевых моментов в процессе отбора персонала важен фактор «высокомотивированного специалиста», его готовность к изменениям в организационных процессах, что повышает шансы благополучного исхода внедрения гибких методов. Однако, недостаточная сосредоточенность на данном аспекте может приводить к неудовлетворительным для организации последствиям (снижение трудовой мотивации персонала в связи с неполным донесением ценностей гибких методов, неверным подходом к работе с психологической составляющей командного взаимодействия и т.д.).

Теоретическая база на данный момент позволила выявить, что компании, которые имеют опыт внедрения, не акцентируют внимание на процесс психологического сопровождения новых кадров в контексте работы с их мотивацией. Однако, мы предполагаем, что именно особенность организации гибких методов управления проектами имеет ряд мотивационных факторов, которые позволяют не только благополучно адаптировать сотрудника и к новой системе, и к командному взаимодействию, но и повышает стремление к высокой результативности профессиональной деятельности.

С другой стороны, есть практика внедрения, которая показывает, как положительные, так и отрицательные стороны, отражающие некоторые проблемы, сопровождаемые адаптационный процесс компаний к инновационному подходу управления проектами. Однако, большинство организаций отмечают целый ряд показателей эффективности перехода на гибкие методы, что показывает не только актуальность их применения, но и практическую значимость.

Таким образом, для нас стало важным исследование факторов трудовой мотивации, имеющих отражение в специфике гибких методов управления для разработки программы психологического сопровождения в период новых специалистов.

Объект исследования – мотивация как психологический феномен.
Предмет исследования – мотивация персонала в компаниях с проектным методом управления.

Цель исследования – анализ трудовой мотивации персонала в компаниях с проектным методом управления в ООО «Газпромнефть-энергосервис».

Задачи исследования:

- провести анализ трудовой мотивации персонала в компании по методике А. А. Реана);

- проанализировать результаты по Шкале удовлетворенности работой (ШУР);
- провести опрос специалистов по методике «Тест мотивационной структуры» Ф. Герцберга, зафиксировать полученные результаты;
- провести математико-статистический анализ результатов методик (корреляционный анализ Спирмена, таблицы сопряженности и факторный анализ) с помощью статистического пакета анализа данных IBM SPSS Statistics Base Campus Edition;
- интерпретировать полученные результаты, выделить значимые элементы в структуре и содержании трудовой мотивации специалистов ООО «Газпромнефть-энергосервис» проектными методами управления.

Для решения поставленных в работе задач и проверки гипотезы был сформирован методический комплекс, включающий три методики:

- мотивация профессиональной деятельности (методика А. А. Реана).
- шкала удовлетворенности работой (ШУР).
- «тест мотивационной структуры» Ф. Герцберга.

В первую очередь, для определения методик исследования трудовой мотивации сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» мы ориентировались на категорию трудовой мотивации трудовой деятельности.

Психодиагностический опросник А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности». Основной целью методики является определение уровня выраженности трех компонентов мотивационной направленности в трудовой деятельности специалиста), результаты в приложении А.

Опросник позволят диагностировать несколько типов мотивации. При диагностировании доминирующего типа мотивации – это внутренней (МВ) у специалиста дает возможность нам говорить о том случае, что мотивы

возникают непосредственно при выполнении какой-либо задачи или в стремление к конкретному достижению, к завершению работы, к познанию.

Если же диагностируется доминация мотивов направленных на вне субъекта, то есть на объективную реальность, то в одном случае мы говорим о положительной внешней мотивации (ПВМ), которая подразумевает позитивные мотивы – стимулы (материальное стимулирование, карьерный рост), в другом случае мы говорим об отрицательной внешней мотивации (ОВМ) (принудительные стимулы – критика, штрафы, наказания).

Данная методика применяется для «диагностики мотивации профессиональной деятельности и состоит из 7 мотивов, которые необходимо оценить по уровню значимости. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. После заполнения листа ответов подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии со следующими ключами: $ВМ = (6 + 7)/2$; $ВПМ = (1 + 2 + 5)/3$; $ВОМ = (3 + 4)/2$. Полученные показатели могут быть интерпретированы следующим образом: 1 – низкий показатель; 2 – пониженный показатель; 3 – средний показатель; 4 – повышенный показатель; 5 – высокий показатель» [25].

Методика включает семь основных побуждений в профессиональной деятельности и респонденту предлагается шкала оценок, содержащая в себе 5 шкальных уровня. На основании полученных диагностических данных производится обработка результатов исследования согласно ключевым данным опросника. Численный показатель в пределах от 1 до 5 и будет индексом доминирующего типа мотивации.

При комментировании результатов нужно обращать внимание на следующие моменты. Высокий уровень МВ для личности заключается в понимании общественной полезности, в удовлетворение от самого процесса и результата работы без какого-либо внешнего давления.

Средний уровень ПВМ связан с потребностью в достижении социального престижа и уважения со стороны других, стремлением к продвижению по службе, денежным заработком.

Повышенный уровень ОВМ отражает стремление в избегании критики со стороны руководства или коллег, а также возможных дисциплинарных наказаний или неприятностей.

Полученные результаты исследований дают возможность представить в общем виде мотивационный комплекс личности испытуемых на основании соотношения типов мотивации. Благоприятным типом соотношения мотивов для специалиста можно считать: $MB > ПВМ > ОВМ$, $MB - UBMOBM$. Не самым лучшим соотношением будет $ОВМ > ПВМ > MB$. Интерпретировать мотивационные соотношения нужно с учетом всех нюансов и специфических особенностей профессиональной деятельности.

Шкала удовлетворенности работой (ШУР) В. А. Розановой. Позволяет определить удовлетворенность работника и необходимость изменения стимулирующих факторов, влияющих на его труд. Испытуемый отвечает на вопросы, связанные с микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста. Отдельно данные шкалы в интерпретации методики не выделяются [2]. «К социальным компонентам относятся принятые в обществе представления об организации и рабочем месте конкретного сотрудника, в первую очередь престижность организации и профессии. Группа внутриорганизационных компонентов включает удовлетворенность оплатой и условиями труда, руководством и коллективом. При этом важно различать технические условия труда (например, соблюдение санитарных норм, наличие необходимых инструментов) и организацию рабочего процесса (четкость и ясность правил и разделения труда и т.п.). Наконец, личностные компоненты можно разделить на актуальные (уже данные человеку) и потенциальные (возможности, которые открывает

работа). К актуальным относятся удовлетворенность процессом и содержанием работы, результатами своей работы (достижениями), служебным положением и ролью в организации»[34].

«При этом следует учитывать, что как сложность структуры удовлетворенности трудом, так и вклад каждого компонента в интегральную оценку зависит от различных факторов, включая должность, содержание рабочей деятельности, социально-демографические факторы и личностные особенности испытуемых. Например, удовлетворенность процессом и содержанием труда играет разную роль в структуре общей удовлетворенности топ-менеджера и рабочего низкой квалификации» [34].

«Тест мотивационной структуры» Ф. Герцберга.

В ходе теоретического анализа источников выяснилось, что компании с гибкими методами управления реализуют факторы трудовой мотивации, стимулирующие к большей результативности в работе, при этом базовые потребности априори удовлетворяются (комфортное рабочее место, условия работы), результаты в приложении В. Следовательно, данная методика направлена на изучение факторов удовлетворенности и неудовлетворенности трудом, а также позволяет выявить мотивационную структуру трудовой деятельности. Состоит из следующих шкал:

Гигиенические факторы:

- А – финансовые мотивы (внешние): денежное материальное стимулирование труда;
- Б – общественное признание (внешние): эффективность взаимодействия в группе зависит от признания коллективом профессиональных и личностных характеристик сотрудника, уважением его как личности и индивидуальности;
- Г – отношение с руководством (внешние): выражается в потребности в благоприятных взаимоотношениях с руководящим звеном, что создает ощущение социальной безопасности и стабильности;

– З – сотрудничество в коллективе (внешние): данный фактор отражает влияние внутригрупповых взаимоотношений и внутригрупповой активности на психологическое здоровье, защиту от внешних воздействий.

Мотивационные факторы:

– В – ответственность работы (внутренние): индивидуальная и командная ответственность обеспечивает сплоченность команды и повышает ее ответственность и ориентированность на результат;

– Д – карьера, продвижение по службе (внутренние): удовлетворение карьерных амбиций повышает заинтересованность сотрудников в собственном труде;

– Е – достижение личного успеха (внутренние): стремление сотрудника добиваться высоких результатов в выбранной сфере деятельности;

– Ж – содержание работы (внутренние): повышенное стремление к трудовой деятельности заключена в осознании смысла, ценности работы, особенностей выдвигаемых задач.

Для обработки полученных данных был применен статистический пакет анализа данных IBM SPSS Statistics Base Campus Edition. Обработка осуществлялась при помощи корреляционного анализа Спирмена, таблиц сопряженности и факторного анализа.

Корреляционный анализ Спирмена – «непараметрический метод, который используется с целью статистического изучения связи между явлениями. В этом случае определяется фактическая степень параллелизма между двумя количественными рядами изучаемых признаков и дается оценка тесноты установленной связи с помощью количественно выраженного коэффициента. Таблицы сопряженности используется для выявления связи между двумя показателями, измеренными в качественной (номинальной) шкале» [23].

Факторный анализ – методика комплексного и системного изучения и измерения воздействия факторов на величину результативного показателя.

Он определяет взаимосвязи между переменными, их классификацию, т. е. «объективная R-классификация», а также сокращает число переменных.

Обоснование выборки исследования.

Исследование проводилось среди сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис». В общей сложности в исследовании принимали участие 54 сотрудника ООО «Газпромнефть-энергосервис». Возраст испытуемых – от 22 до 63 лет. Общий стаж работы от 4 до 43 лет и стаж работы продавцом от 1 года до 42 лет.

На основании анализа результатов деятельности, предоставленной работодателем, выборка была разделена на две группы:

Экспериментальная группа 1 (ЭГ 1), в которую вошло 24 сотрудника ООО «Газпромнефть-энергосервис», показавшие низкие результаты труда (выручка 40-46%); средняя выручка = $43,3 \pm 1,90$. Средний возраст в группе = $51,9 \pm 9,06$ лет.

Экспериментальная группа 2 (ЭГ 2), в которую вошло 30 сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис», показавших высокие результаты труда (выручка 52-58%); средняя выручка = $55,9 \pm 1,98$. Средний возраст в группе = $51,2 \pm 8,83$.

Для выбора группы испытуемых нами были выдвинуты следующие ключевые критерии:

- специалисты, работающие в проектных методах управления. Именно компании являются более адаптивными для данных методов проектного управления, ориентированы на инновационность;
- следовательно, проектная деятельность должна осуществляться в рамках гибких методов управления: Agile, Scrum;
- специалисты, трудоустроенные в настоящий момент и работающие в проектных командах.

2.2 Результаты проведенного эмпирического исследования на выборке испытуемых

Далее нами была проведена методика изучения мотивации профессиональной деятельности А. Реана. В ходе диагностики были получены следующие средние баллы, представленные на рисунке 1. В рамках указанной методики факторы мотивации труда, разделены на, внутренние и внешние. Данные по двум группам приведены в Приложении А. Первые порождаются ее общественной полезностью, удовлетворенностью от процесса работы, от участия в управлении и от общения. «Вторые, представляет собой побуждения, которые находятся за пределами труда: заработная плата, избегание наказания, стремление к престижу. Они включают в себя внешнюю положительную мотивацию, стремление к материальному достатку, карьерному успеху, одобрению своих поступков и действий окружающими; внешнюю негативную мотивацию, которая связана с системой наказаний, штрафов, дисциплинарных взысканий и т. д.» [23]

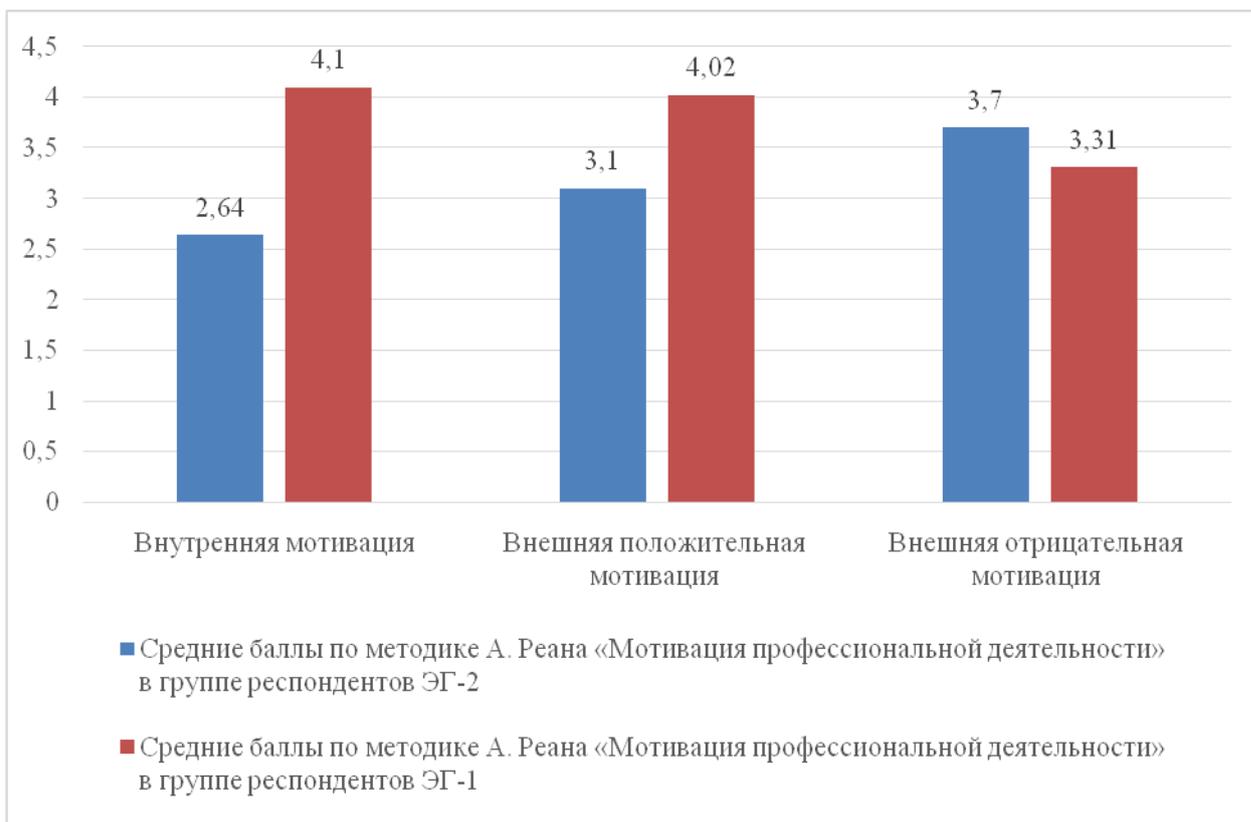


Рисунок 1 – Средние баллы по методике А. Реана в группе респондентов

Анкета предлагала респондентам ответить на следующие вопросы:

- Важен для Вас указанный фактор в мотивации вашей трудовой деятельности?
- Имеется ли в вашей работе указанный мотивирующий фактор?

Целью первого вопроса анкеты «Важен ли для Вас указанный фактор в мотивации вашей трудовой деятельности?» было исследовать приоритетность отдельных факторов мотивации труда сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис», раскрыть сущность и содержание мотивов их труда, определить структуру мотивационного механизма труда, который является желанным для сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис».

Определено, что сотрудники ООО «Газпромнефть-энергосервис» отдают приоритет аналогичным мотивационным факторами.

Так, больше веса по формированию желаемого мотивационного механизма уделяют внутренним мотивам (ВМ), таким как удовольствие от хорошо выполненной работы, общественная полезность труда, интерес работы, сложность и новизна работы, возможность развития знаний и навыков в процессе работы ($Mx 2,6 \pm 0,2$ баллов в ЭГ-1 и $Mx 4,1 \pm 0,2$ баллов в ЭГ-2 сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис»), второе место занимают внешние положительные мотивы, такие как заработная плата и денежные вознаграждения, стремление к карьерного роста, ориентация на престиж и уважение со стороны окружающих, возможность получения социальных благ, благоприятные и комфортные условия труда ($Mx 3,1 \pm 0,3$ баллов) в ЭГ-1 и ($Mx 4,02 \pm 0,2$ баллов) в ЭГ-2, наименее желательными для сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» является применение внешних негативных мотиваций (ВОМ), такие, как критика и замечания коллег и руководителя, возможные наказания или неприятности (административные взыскания, судебные иски и др.).

Вес факторов, которые являются важными в формировании структуры мотивационного механизма труда и их распределение у сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис». Выглядит $ВМ > ВОМ > ВПМ = 2,64 > 3,19 > 3,7$ в ЭГ-1 и $ВМ > ВОМ > ВПМ = 4,1 > 4,02 > 3,11$; наиболее весомым для них являются внутренние мотивационные факторы, то есть роль факторов внутренней мотивации высокая, роль факторов внешней положительной мотивации – ниже, однако является достаточно высокой; внешняя отрицательная мотивация имеет низкий вес. Полученный результат свидетельствует об оптимальном балансе структуры мотивационного механизма труда.

Анализ вопроса о наличии вышеуказанных факторов в повседневной работе сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» обнаружил, что баланс структуры мотивационного механизма труда, является имеющимся (применяется) у сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис», но не является оптимальным.

Сотрудники руководствуются своими внутренними мотивационными факторами в трудовой деятельности, такими как удовольствие. От хорошо выполненной работы, общественная полезность труда, интерес работы, сложность и новизна работы, возможность развития знаний и навыков в процессе работы, высокая степень ответственности, но также весомыми для них являются внешние положительные мотивации, среди которых благоприятные и комфортные условия труда и доход имеют самые высокие оценки. У сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» внешние положительные мотивации доминируют над отрицательными, в структуре механизма мотивации труда, что мотивирует их к самосовершенствованию, качественной и эффективной работе.

Вес внутренних мотивационных факторов остается высоким ВМ ($Mx 2,7 \pm 0,3$), что указывает на оптимальность структуры существующего механизма мотивации у сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» (А. Реана).

Таким образом, ведущими мотивами труда для сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» являются внутренние мотивационные факторы трудовой деятельности. Факторы внешней положительной мотивации занимают второе место среди желаемых, по мнению сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис», в структурах мотивации их труда.

Также мы установили, что структура желаемого механизма мотивации труда является оптимальной. В имеющейся структуре мотивации в процессе труда сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» внешние положительные мотивации доминируют над негативными, как в желаемом, так и в имеющейся структуре механизма мотивации труда.

2. Шкала удовлетворенности работой (ШУР) В. А. Розановой.

«Для диагностики удовлетворенности работой сотрудника использовалась такая методика как «Шкала удовлетворенности работой (ШУР)», разработанная В.А. Розановой, результаты в приложении Б» [34].

«Данная методика позволяет оценить удовлетворенность сотрудника ООО «Газпромнефть-энергосервис» микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста (рисунок 2). Данные по двум группам приведены в таблице 1» [34].



Рисунок 2 – Соотношение уровня удовлетворенности работой у ЭГ-1 и ЭГ-2 по методике В.А. Розановой

Таблица 1 – Сравнительные данные ЭГ-1 и ЭГ-2 по уровню удовлетворенности работой (по методике В.А. Розановой)

Работа	ЭГ-1	Стандартное отклонение	ЭГ-2	Стандартное отклонение	Достоверность различий (p)
	Среднее		Среднее		
Работа	2.30	0.82	1.42	0.79	0.02
Слаженность действий сотрудников	3.00	0.67	1.67	0.78	0.00
Стиль руководства начальника	2.40	0.84	1.67	0.78	0.05
Длительность рабочего времени	2.50	0.85	1.67	0.78	0.03
Общий уровень удовлетворенности	32.50	9.34	23.42	9.02	0.03

«Анализируя полученные данные по приложению Г и приложению Д, были выявлены, статистически значимые различия ($p= 0.03$), что в целом в группе с высокой производительностью (ЭГ-1) более удовлетворены работой, чем в группе с низкой производительностью (ЭГ-2). А именно 50 % опрошенных ЭГ-1 имеют высокий уровень удовлетворенности работой, что же касается респондентов ЭГ-1, то процент общей удовлетворенности несколько ниже - 47 %. Стоит более подробно изучить компоненты, формирующие общую удовлетворенность сотрудников по методике В.А. Розановой. Статистически значимые различия между ЭГ-1 и ЭГ-2 по методике «Удовлетворенность работой» были выявлены только по четырем из двенадцати факторов. Сотрудники ЭГ-1 удовлетворены работой, то есть сферой деятельности, в большей степени, чем сотрудники с низкой эффективностью труда второй группы (достоверность различий $p= 0.02$). Удовлетворенность слаженностью действий сотрудников, также преобладает в группе с высокой производительностью (ЭГ-1) ($p=0.00$). То есть, сотрудникам с высокой производительностью труда (ЭГ-2) не хватает координации и коммуникации в работе. Что же касается стиля руководства начальника, то данным фактором респонденты ЭГ-1 также более удовлетворены ($p=0.05$). Следовательно, руководителям ООО «Газпромнефть-энергосервис» стоит обратить на это внимание и попытаться разобраться, чем именно сотрудницы не довольны. И последним компонентом, имеющим достоверные различия ($p=0.03$), является удовлетворенность длительностью рабочим временем. Здесь также средний показатель удовлетворенности выше у респондентов ЭГ-1, чем у респондентов ЭГ-2. Это может означать, что сотрудникам второй группы более сложно работать по фиксированному графику и они предпочитают более гибкий распорядок дня» [34].

«Анализируя полученные данные, можно прийти к выводу, что руководству ООО «Газпромнефть-энергосервис» стоит обратить внимание на данный факт. Для повышения удовлетворенности слаженностью действий

сотрудников у ЭГ-2, следует провести тренинги, направленные на повышение уровня коммуникации, координации и взаимопомощи сотрудников» [34].

«Также немаловажным фактором, влияющим на общую удовлетворённость, является взаимоотношение с руководством. То есть менеджеры должны внимательно относиться к своим подчиненным, выстраивать крепкие и надежные отношения, направленные на достижение целей компании» [34].

Следующим этапом нашего исследования стало решение третьей исследовательской задачи: определение особенностей и структуры мотивации при помощи методики «Тест мотивационной структуры». Данные по двум группам приведены в Приложении Д. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2– Результаты исследования гигиенических и мотивационных факторов (выборка в целом)

Показатель	Кол-во испытуемых	% испытуемых
преобладает внешняя мотивация (гигиенический фактор)	24	44
преобладает внутренняя мотивация (мотиватор)	30	55

Таким образом, результаты исследования показали, что у 44% испытуемых сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» преобладает внешняя мотивация (гигиенический фактор), а у 55% испытуемых – внутренняя (мотиватор). В таблице 3и на рисунке 3 представлены средние результаты в обеих выделенных группах по различным факторам.

Таблица 3 – Средние показатели гигиенических и мотивационных факторов

Шкалы мотивационной структуры	ЭГ1	ЭГ2	t	p-level
финансовые мотивы	16,1±3,26	23,4±2,71	-8,934**	0,000
общественное признание	15,7±2,78	13,6±4,01	2,228*	0,030
ответственность работы	16,2±3,69	13,6±4,11	2,397*	0,020
отношение с руководством	14,7±4,86	14,2±4,60	0,367	0,715
карьера	11,0±5,24	14,8±5,48	-2,579*	0,013
достижение личного успеха	20,2±4,51	21,1±2,96	-0,864	0,391
содержание работы	22,5±4,72	19,0±3,85	3,035**	0,004
сотрудничество в коллективе	18,2±5,35	15,0±4,89	2,279*	0,027
гигиенический фактор	64,8±7,92	66,3±7,96	-0,067	0,506
мотиватор	70,0±7,87	68,6±8,00	0,662	0,511

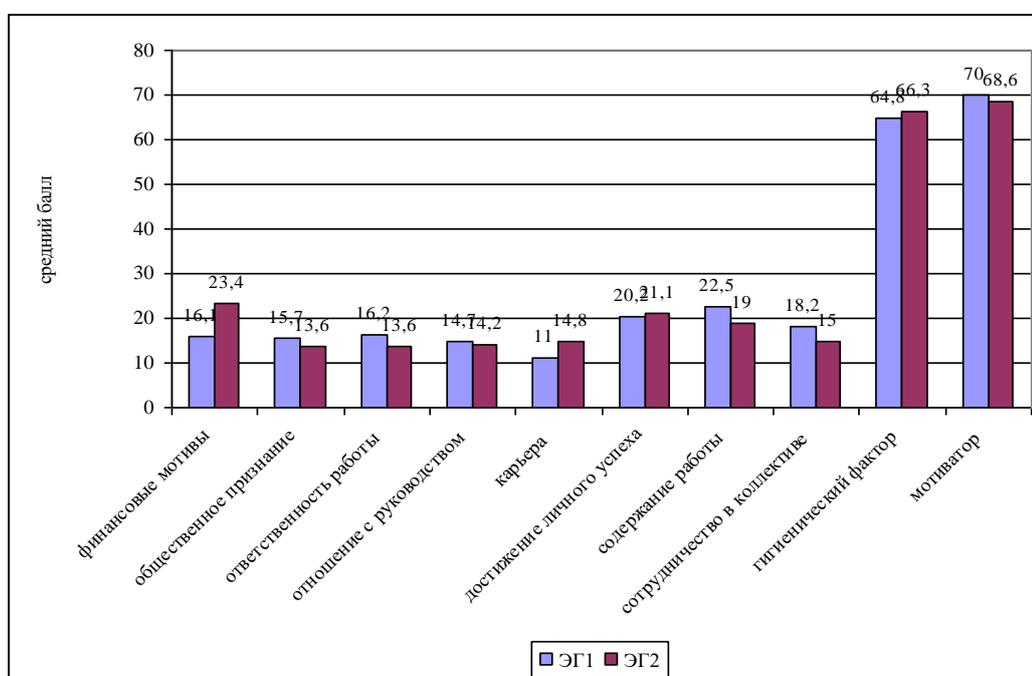


Рисунок 3 – Средние показатели исследования гигиенических и мотивационных факторов

Анализ представленных результатов показывает, что в ЭГ-1 (низкая результативность) выше показатели общественного признания (15,7±2,78), ответственности работы (16,2±3,69), содержания работы (22,5±4,72), сотрудничества в коллективе (18,2±5,35). В ЭГ-2 (высокая результативность) значительно выше показатели финансовой мотивации (23,4±2,71) и карьеры

(14,8±5,48). Расчеты показали, что по данным факторам между ЭГ1 и ЭГ2 различия значимы на уровне $p \leq 0,05$ и $p \leq 0,01$.

По остальным шкалам (отношение с руководством, достижение личного успеха, гигиенический фактор и мотиватор) значимых и достоверных различий между группами выявлено не было.

2.3 Анализ взаимосвязи особенностей трудовой мотивации с личностными характеристиками сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис»

Для анализа взаимосвязи между шкалами был использован корреляционный анализ. Использовался коэффициент корреляции Спирмена. Данные представлены в таблице. Эмпирические значения корреляционного анализа приведены по первой группе респондентов с низкими показателями труда Приложении Г.

Проанализируем результаты первой группы. Существуют значимые умеренные отрицательные взаимосвязи между шкалой «Внутренняя мотивации (ВМ)» и шкалой «профессиональные компетенции начальника» ($r = -0.442^*$, $p < 0,05$). С увеличением показателей по шкале «Внутренняя мотивации (ВМ)» уменьшаются показатели по шкале «профессиональные компетенции начальника». Были выявлены значимые умеренные положительные взаимосвязи между шкалой «Предприятие» и шкалой «Условия труда» ($r = 0.41^*$, $p < 0,05$). С возрастанием показателей по шкале «Предприятие» также возрастают показатели по шкале «Условия труда».

Были выявлены значимые средние положительные взаимосвязи между шкалой «Предприятие» и шкалой «Работа» ($r = 0.519^{**}$, $p < 0,01$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Предприятие», тем больше выражены показатели по шкале «Работа». Между шкалой «Предприятие» и шкалой «профессиональные компетенции начальника» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r = 0.425^*$,

$p < 0,05$). С возрастанием показателей по шкале «Предприятие» также возрастают показатели по шкале «профессиональные компетенции начальника».

Существуют значимые средние положительные взаимосвязи между шкалой «Предприятие» и шкалой «Зарплата в смысле соответствия трудозатратам» ($r = 0.558^{**}$, $p < 0,01$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Предприятие», тем больше выражены показатели по шкале «Зарплата в смысле соответствия трудозатратам».

Были выявлены значимые умеренные положительные взаимосвязи между шкалой «Предприятие» и шкалой «Возможность использования опыта» ($r = 0.423^*$, $p < 0,05$). С возрастанием показателей по шкале «Предприятие» также возрастают показатели по шкале «Возможность использования опыта».

Между шкалой «Условия труда» и шкалой «Зарплата в смысле соответствия трудозатратам» существуют значимые средние положительные взаимосвязи ($r = 0.523^{**}$, $p < 0,01$). С увеличением показателей по шкале «Условия труда» также увеличиваются показатели по шкале «Зарплата в смысле соответствия трудозатратам».

Между шкалой «Условия труда» и шкалой «Возможность продвижения» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r = 0.409^*$, $p < 0,05$). С возрастанием показателей по шкале «Условия труда» также возрастают показатели по шкале «Возможность продвижения».

Существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи между шкалой «Условия труда» и шкалой «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться» ($r = 0.41^*$, $p < 0,05$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Условия труда», тем больше выражены показатели по шкале «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться».

«Между шкалой «Работа» и шкалой «стиль руководства начальника» существуют значимые средние положительные взаимосвязи ($r = 0.519^{**}$,

$p < 0,01$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Работа», тем больше выражены показатели по шкале «стиль руководства начальника»[34].

Между шкалой «Работа» и шкалой «Служебное продвижение» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r=0.414^*$, $p < 0,05$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Работа», тем больше выражены показатели по шкале «Служебное продвижение».

Между шкалой «слаженность действий сотрудников» и шкалой «стиль руководства начальника» существуют значимые сильные положительные взаимосвязи ($r=0.938^{***}$, $p < 0,001$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «слаженность действий сотрудников», тем больше выражены показатели по шкале «стиль руководства начальника».

Между шкалой «слаженность действий сотрудников» и шкалой «Длительность рабочего времени» существуют значимые средние положительные взаимосвязи ($r=0.597^{**}$, $p < 0,01$). С увеличением показателей по шкале «слаженность действий сотрудников» также увеличиваются показатели по шкале «Длительность рабочего времени».

Существуют значимые средние положительные взаимосвязи между шкалой «стиль руководства начальника» и шкалой «Длительность рабочего времени» ($r=0.532^{**}$, $p < 0,01$). С увеличением показателей по шкале «стиль руководства начальника» также увеличиваются показатели по шкале «Длительность рабочего времени».

Между шкалой «профессиональные компетенции начальника» и шкалой «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r=0.425^*$, $p < 0,05$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «профессиональные компетенции начальника», тем больше выражены показатели по шкале «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться».

Между шкалой «Зарплата в смысле соответствия трудозатратам» и шкалой «Зарплата в сравнении с другими предприятиями» существуют

значимые средние положительные взаимосвязи ($r=0.649^{***}$, $p<0,001$). С возрастанием показателей по шкале «Зарплата в смысле соответствия трудозатратам» также возрастают показатели по шкале «Зарплата в сравнении с другими предприятиями».

Между шкалой «Зарплата в сравнении с другими предприятиями» и шкалой «Служебное продвижение» существуют значимые сильные положительные взаимосвязи ($r=0.885^{***}$, $p<0,001$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Зарплата в сравнении с другими предприятиями», тем больше выражены показатели по шкале «Служебное продвижение».

Между шкалой «Зарплата в сравнении с другими предприятиями» и шкалой «Возможность продвижения» существуют значимые сильные положительные взаимосвязи ($r=0.904^{***}$, $p<0,001$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Зарплата в сравнении с другими предприятиями», тем больше выражены показатели по шкале «Возможность продвижения».

Между шкалой «Возможность продвижения» и шкалой «Требования работы к интеллекту» существуют значимые сильные положительные взаимосвязи ($r=0.805^{***}$, $p<0,001$). С возрастанием показателей по шкале «Возможность продвижения» также возрастают показатели по шкале «Требования работы к интеллекту».

Существуют значимые средние отрицательные взаимосвязи между шкалой «Общественное признание» и шкалой «Карьера» ($r=-0.613^{**}$, $p<0,01$). С увеличением показателей по шкале «Общественное признание» уменьшаются показатели по шкале «Карьера».

Были выявлены значимые умеренные отрицательные взаимосвязи между шкалой «Ответственность работы» и шкалой «Отношение с руководством» ($r=-0.453^*$, $p<0,05$). С увеличением показателей по шкале «Ответственность работы» уменьшаются показатели по шкале «Отношение с руководством».

Были выявлены значимые умеренные отрицательные взаимосвязи между шкалой «Карьера» и шкалой «Сотрудничество в коллективе» ($r=-0.429^*$, $p<0,05$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Карьера», тем меньше выражены показатели по шкале «Сотрудничество в коллективе».

Эмпирические значения корреляционного анализа приведены по второй группе респондентов с высокими показателями труда Приложении Г. Были выявлены значимые умеренные положительные взаимосвязи между шкалой «Внутренняя мотивации (ВМ)» и шкалой «Отношение с руководством» ($r=0.399^*$, $p<0,05$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Внутренняя мотивации (ВМ)», тем больше выражены показатели по шкале «Отношение с руководством».

Между шкалой «Внешняя положительная мотивация (ВПМ)» и шкалой «Предприятие» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r=0.467^{**}$, $p<0,01$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Внешняя положительная мотивация (ВПМ)», тем больше выражены показатели по шкале «Предприятие».

Были выявлены значимые средние положительные взаимосвязи между шкалой «Внешняя положительная мотивация (ВПМ)» и шкалой «Профессиональные компетенции начальника» ($r=0.539^{**}$, $p<0,01$). С увеличением показателей по шкале «Внешняя положительная мотивация (ВПМ)» также увеличиваются показатели по шкале «Профессиональные компетенции начальника».

Между шкалой «Внешняя положительная мотивация (ВПМ)» и шкалой «Требования работы к интеллекту» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r=0.427^*$, $p<0,05$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Внешняя положительная мотивация (ВПМ)», тем больше выражены показатели по шкале «Требования работы к интеллекту».

Существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи между шкалой «Предприятие» и шкалой «Работа» ($r=0.437^*$, $p<0,05$). С возрастанием показателей по шкале «Предприятие» также возрастают показатели по шкале «Работа».

Между шкалой «Предприятие» и шкалой «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r=0.481^{**}$, $p<0,01$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Предприятие», тем больше выражены показатели по шкале «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться».

Между шкалой «Условия труда» и шкалой «Требования работы к интеллекту» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r=0.422^*$, $p<0,05$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Условия труда», тем больше выражены показатели по шкале «Требования работы к интеллекту».

Между шкалой «Работа» и шкалой «Служебное продвижение» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r=0.397^*$, $p<0,05$). С возрастанием показателей по шкале «Работа» также возрастают показатели по шкале «Служебное продвижение».

Между шкалой «Стиль руководства начальника» и шкалой «Зарплата в сравнении с другими предприятиями» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r=0.488^{**}$, $p<0,01$). С увеличением показателей по шкале «Стиль руководства начальника» также увеличиваются показатели по шкале «Зарплата в сравнении с другими предприятиями».

Между шкалой «Профессиональные компетенции начальника» и шкалой «Зарплата в смысле соответствия трудовым затратам» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r=0.386^*$, $p<0,05$). С увеличением показателей по шкале «Профессиональные компетенции начальника» также увеличиваются показатели по шкале «Зарплата в смысле соответствия трудовым затратам».

Между шкалой «Зарплата в сравнении с другими предприятиями» и шкалой «Служебное продвижение» существуют значимые умеренные положительные взаимосвязи ($r=0.441^*$, $p<0,05$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Зарплата в сравнении с другими предприятиями», тем больше выражены показатели по шкале «Служебное продвижение».

Существуют значимые сильные положительные взаимосвязи между шкалой «Служебное продвижение» и шкалой «Возможность продвижения» ($r=0.853^{***}$, $p<0,001$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Служебное продвижение», тем больше выражены показатели по шкале «Возможность продвижения».

Между шкалой «Служебное продвижение» и шкалой «Требования работы к интеллекту» существуют значимые сильные положительные взаимосвязи ($r=0.818^{***}$, $p<0,001$). С возрастанием показателей по шкале «Служебное продвижение» также возрастают показатели по шкале «Требования работы к интеллекту».

Между шкалой «Служебное продвижение» и шкалой «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться» существуют значимые средние положительные взаимосвязи ($r=0.53^{**}$, $p<0,01$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Служебное продвижение», тем больше выражены показатели по шкале «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться».

Были выявлены значимые умеренные отрицательные взаимосвязи между шкалой «Возможность продвижения» и шкалой «Ответственность работы» ($r=-0.425^*$, $p<0,05$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Возможность продвижения», тем меньше выражены показатели по шкале «Ответственность работы».

Между шкалой «Возможность использования опыта» и шкалой «Ответственность работы» существуют значимые умеренные отрицательные взаимосвязи ($r=-0.413^*$, $p<0,05$). Чем в большей степени выражены

показатели по шкале «Возможность использования опыта», тем меньше выражены показатели по шкале «Ответственность работы».

Между шкалой «Требования работы к интеллекту» и шкалой «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться» существуют значимые средние положительные взаимосвязи ($r=0.514^{**}$, $p<0,01$). Чем в большей степени выражены показатели по шкале «Требования работы к интеллекту», тем больше выражены показатели по шкале «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться».

Для сравнения группы «Эмпирическая группа № 1» и группы «Эмпирическая группа № 2» между собой был использован критерий Т-Стьюдента для независимых выборок. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Эмпирические значения критерия Т-Стьюдента для независимых выборок

Названия шкал	Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1»	Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 2»	Эмпирическое значение критерия	Уровень значимости
Внутренняя мотивации (ВМ)	2.646±0.961	4.117±0.762	-6.116	0***
Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	3.133±0.959	4.02±0.719	-3.762	0.001***
Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	3.783±0.752	3.317±1.095	1.852	0.07
Предприятие	1.583±0.717	2.267±1.015	-2.894	0.006**
Условия труда	1.292±0.55	2.233±0.817	-5.043	0***
Работа	1.5±0.834	2.467±0.776	-4.364	0***
Слаженность действий сотрудников	1.625±0.647	3.133±0.681	-8.314	0***
Стиль руководства начальника	1.667±0.637	2.533±0.819	-4.373	0***
Профессиональные компетенции начальника	1.417±0.717	2.4±0.894	-4.483	0***
Зарботная плата в смысле соответствия трудозатратам	1.833±0.917	2.7±0.75	-3.738	0.001***
Зарботная плата в сравнении с другими предприятиями	1.708±0.751	2.5±1.042	-3.241	0.002**
Служебное продвиж.	1.792±0.884	2.567±0.858	-3.243	0.002**
Возможность продвижения	1.875±1.035	2.667±0.922	-2.931	0.005**
Возможность использования опыта	1.75±0.676	2.6±0.814	-4.193	0***

Продолжение таблицы 4

Требования работы к интеллекту	1.542±0.509	2.4±0.894	-4.435	0***
Длительность рабочего времени	1.75±0.847	2.5±0.974	-3.024	0.004**
Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	1.583±0.717	2.233±0.898	-2.958	0.005**
Финансовые мотивы	16.167±3.266	23.433±2.712	-8.750	0***
Общественное признание	15.75±2.786	13.6±4.014	2.318	0.024*
Ответственность работы	16.25±3.698	13.667±4.113	2.426	0.019*
Отношение с руководством	14.708±4.868	14.233±4.606	0.365	0.717
Карьера	11±5.242	14.8±5.486	-2.593	0.012*
Достижение личного успеха	20.25±4.513	21.133±2.968	-0.826	0.414
Содержание работы	22.542±4.727	19±3.851	2.967	0.005**
Сотрудничество в коллективе	18.25±5.351	15.067±4.891	2.256	0.029*

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Внутренняя мотивации (ВМ)» ($T=-6.116$, $p<0,001$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1» меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X_1 = 2.646$, $X_2 = 4.117$), рисунок 4.

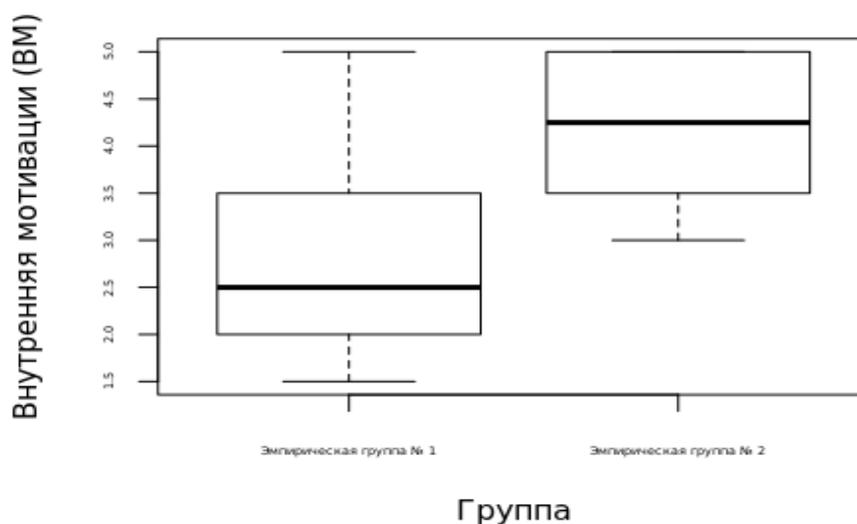


Рисунок 4 – значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Внутренняя мотивации (ВМ)»

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Внешняя положительная мотивация (ВПМ)» ($T=-3.762$, $p<0,001$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1» ($X =3.133$) меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X =4.02$), рисунок 5.

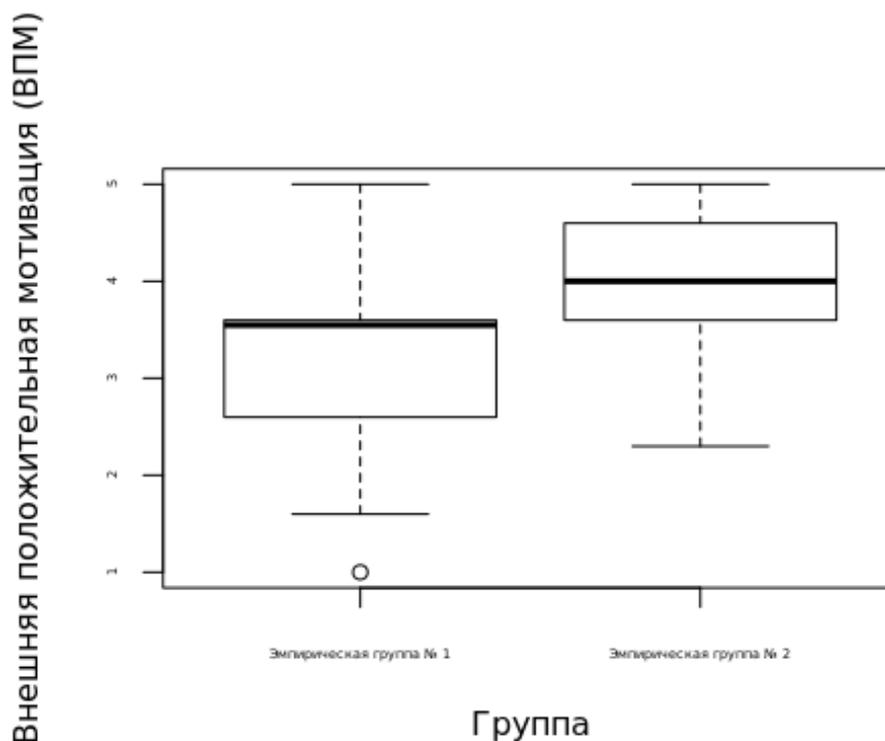


Рисунок 5 – Значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Внешняя положительная мотивация (ВПМ)»

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Предприятие» ($T=-2.894$, $p<0,01$). В группе «Эмпирическая группа № 1» среднее значение равно 1.583, это меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» равного 2.267, рисунок 6.

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Условия труда» ($T=-5.043$, $p<0,001$). В группе «Эмпирическая группа № 1» среднее

значение равно 1.292, это меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» равного 2.233, рисунок 7.

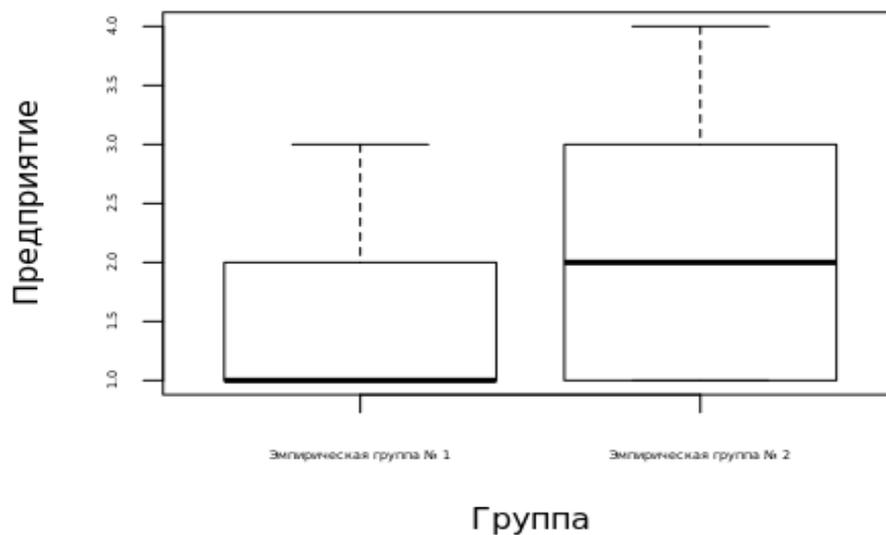


Рисунок 6 – Значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Предприятие» ($T=-2.894$, $p<0,01$)

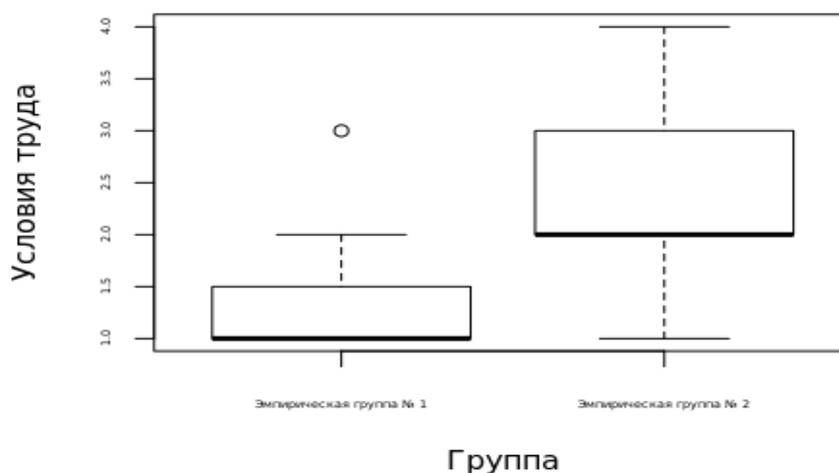


Рисунок 6 – Значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Условия труда» ($T=-5.043$, $p<0,001$)

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Работа» ($T=-4.364$, $p<0,001$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1» ($X=1.5$) меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X=2.467$), рисунок 7.

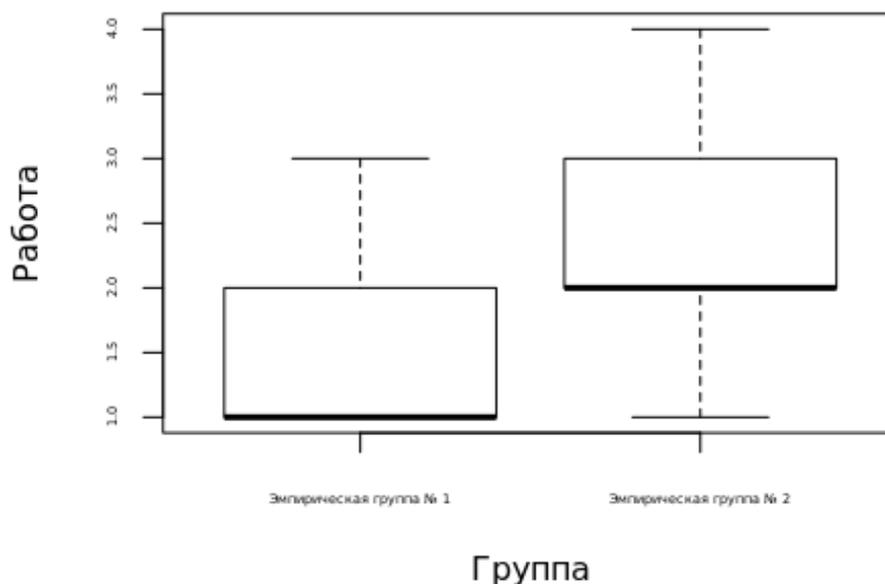


Рисунок 7 – значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Работа» ($T=-4.364$, $p<0,001$)

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале личностных качеств «Слаженность действий сотрудников» ($T=-8.314$, $p<0,001$). В группе «Эмпирическая группа № 1» среднее значение равно 1.625, это меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» равного 3.133, рисунок 8. Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Стиль руководства начальника» ($T=-4.373$, $p<0,001$). Среднее

значение в группе «Эмпирическая группа № 1» меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X_1 = 1.667$, $X_2 = 2.533$), рисунок 9.

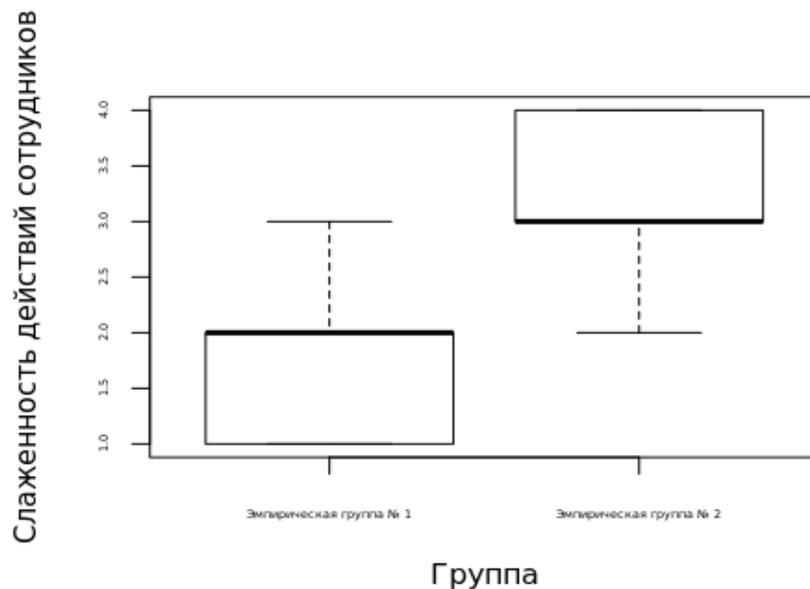


Рисунок 8 – Значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале личностных качеств «Слаженность действий сотрудников» ($T = -8.314$, $p < 0,001$).

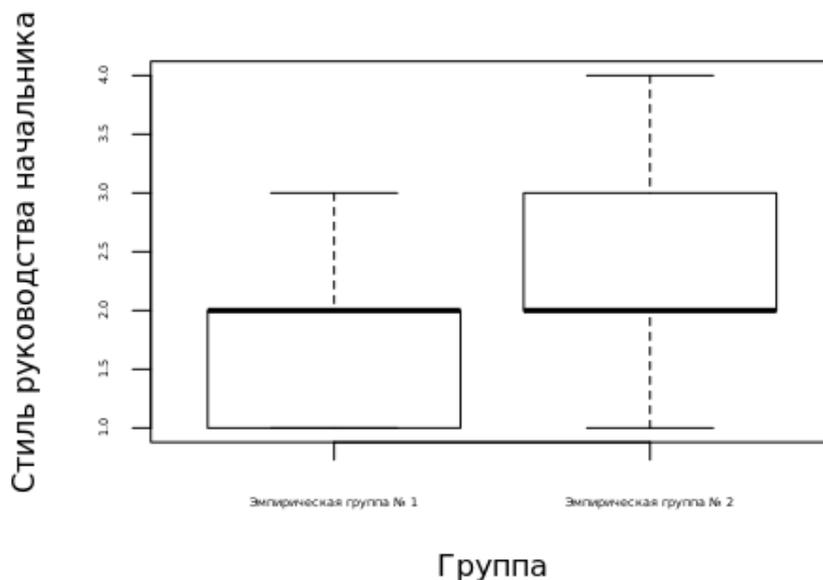


Рисунок 9 – Значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Стиль руководства начальника» ($T = -4.373$, $p < 0,001$).

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Профессиональные компетенции начальника» ($T=-4.483$, $p<0,001$). В группе «Эмпирическая группа № 1» среднее значение равно 1.417, это меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» равного 2.4, рисунок 10.

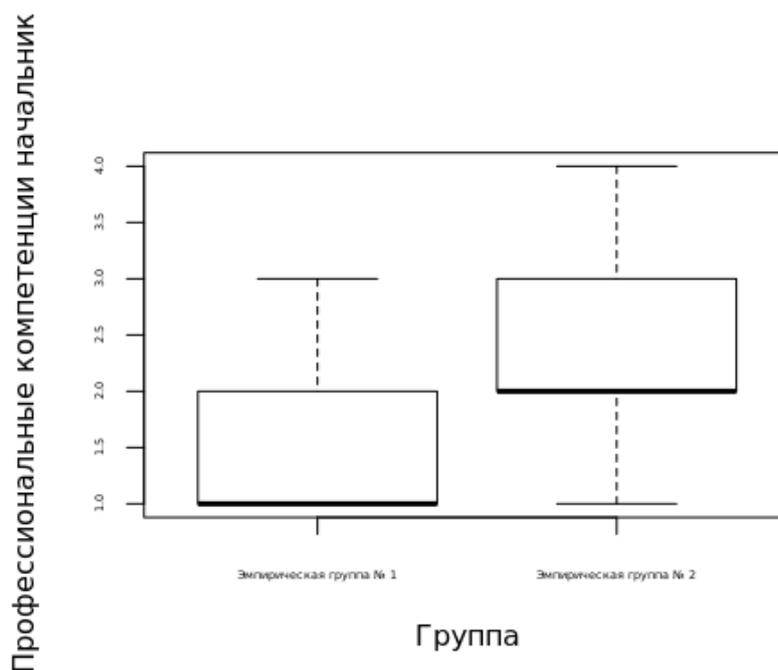


Рисунок 10 – Значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Профессиональные компетенции начальника» ($T=-4.483$, $p<0,001$).

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Заработная плата в смысле соответствия трудозатратам» ($T=-3.738$, $p<0,001$). В группе «Эмпирическая группа № 1» среднее значение равно 1.833, это меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» равного 2.7, рисунок 11.

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Заработная

плата в сравнении с другими предприятиями» ($T=-3.241$, $p<0,01$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1» ($X = 1.708$) меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X = 2.5$), рисунок 12.

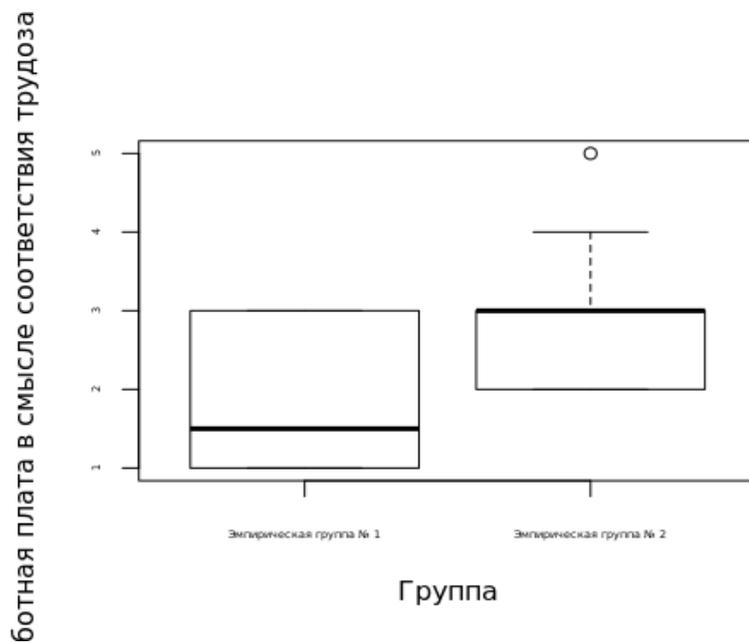


Рисунок 11 – Значимые различия по шкале «Заработная плата в смысле соответствия трудозатратам» ($T=-3.738$, $p<0,001$).

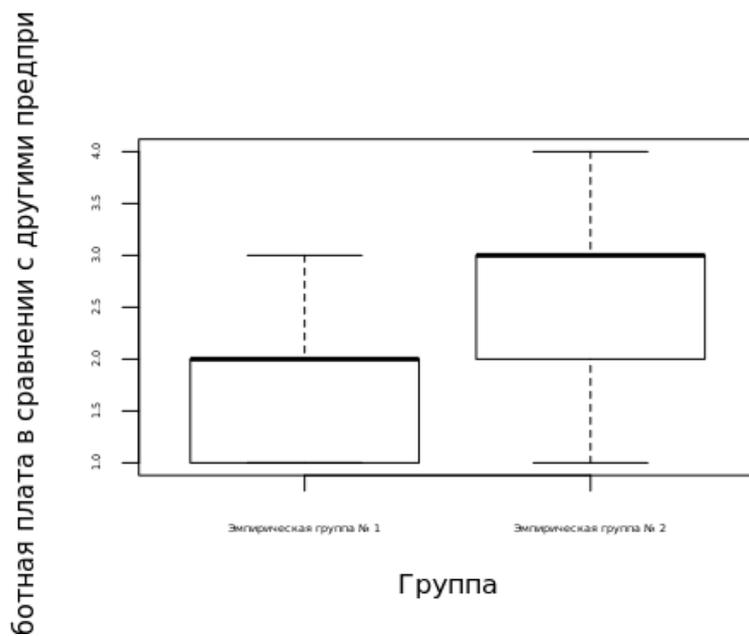


Рисунок 12 – Значимые различия по шкале «Заработная плата в сравнении с другими предприятиями» ($T=-3.241$, $p<0,01$).

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Служебное продвижение» ($T=-3.243$, $p<0,01$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1» ($X =1.792$) меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X =2.567$). Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Возможность продвижения» ($T=-2.931$, $p<0,01$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1» ($X =1.875$) меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X =2.667$).

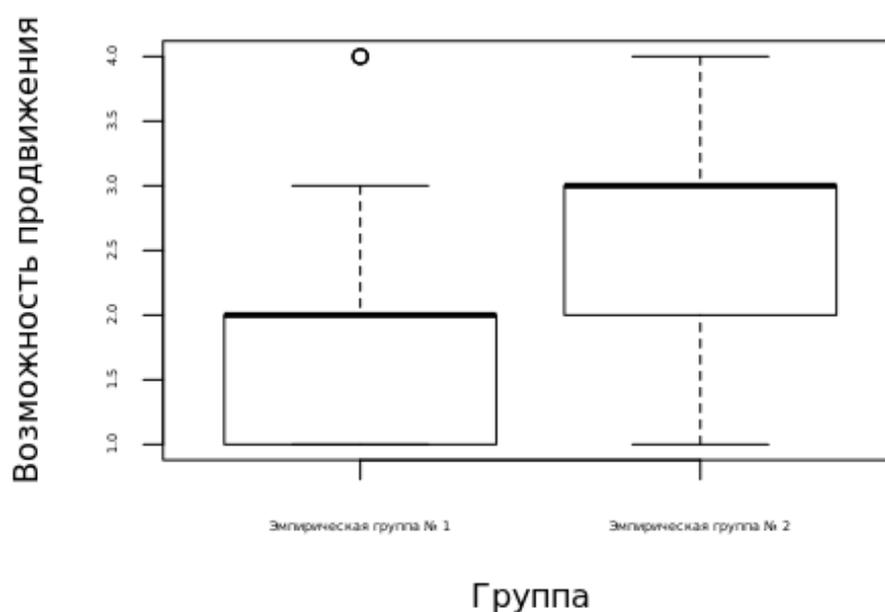


Рисунок 13 –Значимые различия по шкале «Возможность продвижения» ($T=-2.931$, $p<0,01$).

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Возможность использования опыта» ($T=-4.193$, $p<0,001$). В группе «Эмпирическая группа № 1» среднее значение равно 1.75, это меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» равного 2.6, рисунок 14.

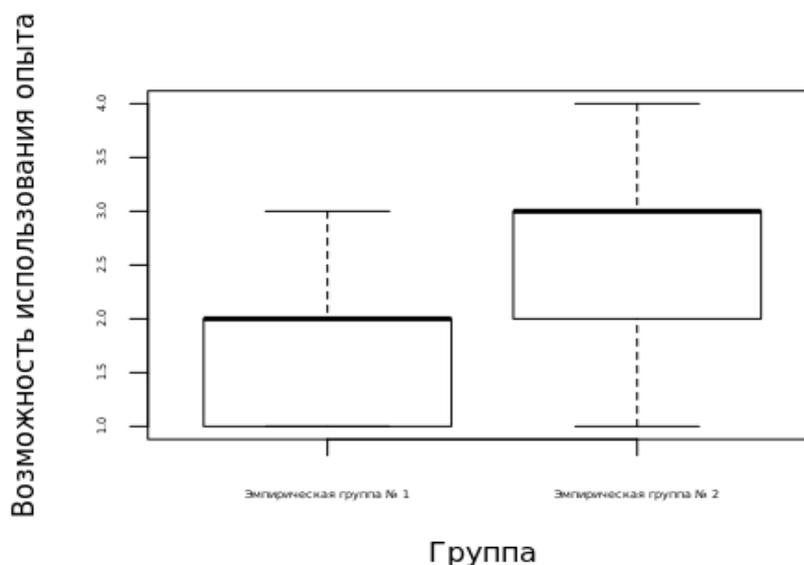


Рисунок 14 – Значимые различия по шкале «Возможность использования опыта» ($T=-4.193$, $p<0,001$).

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Требования работы к интеллекту» ($T=-4.435$, $p<0,001$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1» ($X = 1.542$) меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X = 2.4$).

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Длительность рабочего времени» ($T=-3.024$, $p<0,01$). В группе «Эмпирическая группа № 1» среднее значение равно 1.75, это меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» равного 2.5. Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться» ($T=-2.958$, $p<0,01$). В группе «Эмпирическая группа № 1» среднее значение равно 1.583, это меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» равного 2.233. Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по

шкале «Финансовые мотивы» ($T=-8.75$, $p<0,001$). В группе «Эмпирическая группа № 1» среднее значение равно 16.167, это меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» равного 23.433, рисунок 15.

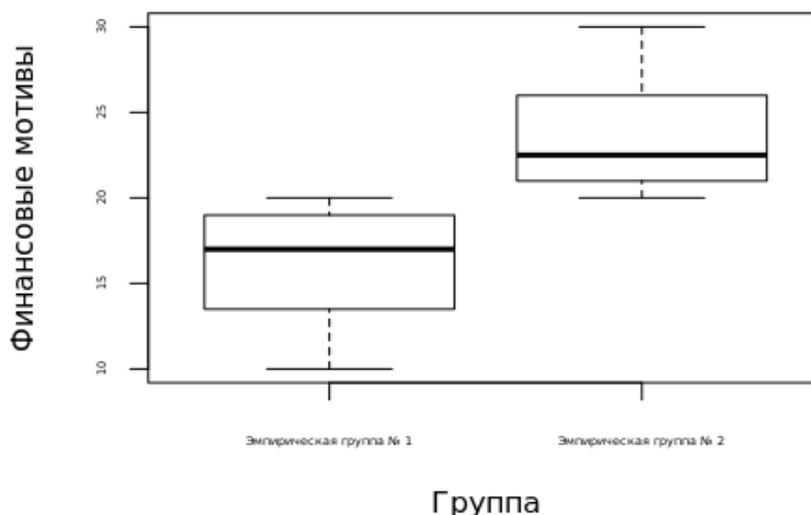


Рисунок 15 – Значимые различия по шкале «Финансовые мотивы» ($T=-8.75$, $p<0,001$).

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Общественное признание» ($T=2.318$, $p<0,05$). В группе «Эмпирическая группа № 1» среднее значение равно 15.75, это больше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» равного 13.6. Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Ответственность работы» ($T=2.426$, $p<0,05$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1» ($X = 16.25$) больше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X = 13.667$).

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Карьера» ($T=-2.593$, $p<0,05$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1»

($X = 11$) меньше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X = 14.8$).

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале «Содержание работы» ($T=2.967$, $p<0,01$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1» больше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X_1 = 22.542$, $X_2 = 19$), рисунок 16.

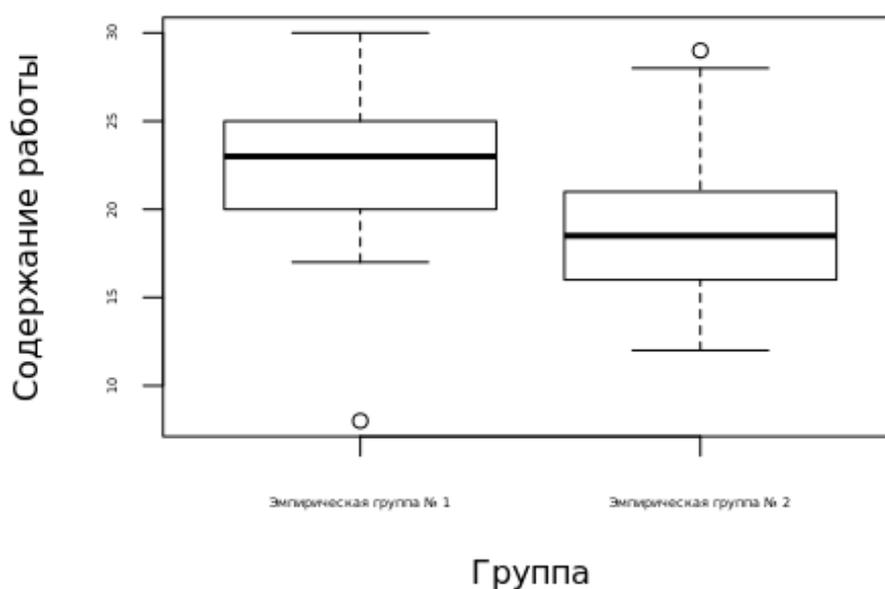


Рисунок 16 –Значимые различия по шкале «Содержание работы» ($T=2.967$, $p<0,01$).

Были выявлены значимые различия между группой «Эмпирическая группа № 1» и группой «Эмпирическая группа № 2» по шкале личностных качеств «Сотрудничество в коллективе» ($T=2.256$, $p<0,05$). Среднее значение в группе «Эмпирическая группа № 1» больше среднего значения группы «Эмпирическая группа № 2» ($X_1 = 18.25$, $X_2 = 15.067$).

Таким образом, качества руководителя зависят от таких параметров как «Менеджмент» ($r=0,455$) и «Предпринимательство» ($r=0,475$).

Следовательно, специалисты ООО «Газпромнефть-энергосервис» замотивированы к трудовой деятельности в том случае, если в руководителе или лице в руководящей позиции (неформальной) будут сочетаться как управленческие навыки, ориентация на интеграцию усилий сотрудников, полнота ответственности за конечный результат, так и стремление к созданию новых, инновационных продуктов, проектов ООО «Газпромнефть-энергосервис», с готовностью к риску и преодолению различных препятствий. Это связано с тем, что специалисты в целом и подобные команды ориентированы на разнообразие задач, их инновационность, что создает высокую конкурентность на рынке.

Причем важно отметить, что при повышенных управленческих компетенциях и способности к инновационной деятельности сотрудники ООО «Газпромнефть-энергосервис» ценят в руководителе такие нравственные качества личности как ответственность, честность, порядочность, открытость и другие. Следовательно, хороший управленец — это лидер с такими особенностями, которые благоприятно влияют на межличностное отношение между ним и членами команды и поддерживающий дух конкурентности, инновационности проектной деятельности. Однако, у руководителя если не будут присутствовать навыки управления и желание к созданию чего-то нового, в первую очередь для специалистов в руководителе важны профессиональные, специализированные в конкретном проекте знания, умения и навыки (Приложения Г и Д).

Мотивирующими условиями работы для данных специалистов является возможность карьерного роста ($r=0,625$) и менеджмента ($r=0,426$). Сопоставляя данную корреляцию с частотным анализом ответов, стоит отметить, что стремление к карьерному росту для сотрудников проектной деятельности актуализируется при удовлетворении гигиенических условий, как в целом и должно быть по теории Ф. Герцберга. Корреляция с менеджментом показывает содержательную мотивацию сотрудников,

отражающаяся в такой особенности гибких методов управления проектами - как самоорганизация команды от принятия решения о формировании и распределении задач, до непосредственного участия в формировании команды. Принимая во внимание данные таблиц сопряженности, мы делаем вывод, что готовность команды к самоуправлению и самоорганизации может быть только в случае полного удовлетворения гигиенических факторов, а также пиковое стремление и желание осуществления самоуправленческой функции у специалистов возникает при неудовлетворенности работой, а при противоположной ситуации - данное стремление спадает и появляются новые мотивационные факторы (направленность на успех, возможности реализации творческого потенциала, делового роста и т.д.) (Приложения Г и Д).

Таким образом, трудовая мотивация сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» обусловлена потребностью к достижению успеха, причастности и самореализации.

2.4 Разработка программы психологического тренинга по регулированию уровня трудовой мотивации персонала ООО «Газпромнефть-энергосервис»

Информация проекта

Наименование проекта: «Программа повышения трудовой мотивации сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» к переходу на новый метод управления проектами».

Руководитель проекта: в роли руководителя проекта могут выступать HR-специалист, организационный психолог, социальный психолог и т.д.

Участники проекта: проектная команда (специалисты ООО «Газпромнефть-энергосервис»), владелец продукта и др.

Методы реализации проекта: теоретическое просвещение, тренинговые занятия, игровое моделирование, психологическое тестирование.

Время реализации проекта: 1 месяц.

Причины инициации проекта:

– методологическая значимость, основанная на одной из принципов Scrum, где команда должна состоять из высокомотивированных специалистов;

– прикладная значимость, при которой важное значение имеет психологическая готовность персонала к переходу на новый метод проектного управления.

Цель программы: повышение трудовой мотивации сотрудников к переходу на новый метод управления проектами.

Задачи программы:

– теоретическое просвещение команды о новых методах проектного управления;

– предоставление и получение обратной связи для согласования дальнейших действий команды;

– проведение комплекса мероприятий, направленных на повышение трудовой мотивации сотрудников;

– применение техник новых проектных методов непосредственно в трудовой деятельности;

– оценка внедрения нового проектного управления посредством применения социально-психологических методов диагностики личности.

Результат проекта: теоретическая просвещенность о содержании, принципов работы новых методов управления проектами, психологическая готовность и высокая мотивация специалистов к их внедрению в организационные процессы компании.

Содержание проекта

Краткое содержание проекта показано ниже (таблица 5).

1 неделя проекта. Теоретическое просвещение.

Цель данного этапа:

Предоставление источников литературы для ознакомления.

Для ознакомления со спецификой работы гибких методов управления предоставляется список литературы для индивидуального изучения. Стоит отметить, что представленный список литературы не исчерпывающий. Поэтому руководитель проекта может составить тот перечень источников, который посчитает более подходящим для команды и компании в целом. Далее, руководитель проекта по окончании ознакомления с литературой проводит собрание с командой, где с помощью видео-презентации или слайдовой презентации представляет ключевые особенности гибких методов управления. На данном этапе необходимо обсудить все интересующие вопросы команды, получить и дать обратную связь для определения более четкого понимания специфики дальнейшей работы.

Таблица 5 – Содержание проекта для ООО «Газпромнефть-энергосервис»

1 неделя проекта (Теоретическое просвещение)	2 неделя проекта (Тренинговые занятия)	3 неделя проекта (Игровое моделирование)	4 неделя проекта (Социально-психологическая диагностика эффективности команды)
1. Предоставление источников литературы для ознакомления	1. Welcome-тренинг	1. Этап целеполагания, формирования задач	1. Индивидуальное психологическое тестирование и корректировка плана развития
2. Обсуждение полученной информации в группе	2. Тренинг «Что я хочу и к чему стремлюсь»: определение индивидуальных факторов трудовой мотивации	2. Этап распределения ролей в команде	2. Метод эксперимента и наблюдения с целью оценки общей эффективности команды
3. Индивидуальное обсуждение полученной информации с определением индивидуального	3. Тренинг «Моя команда – это...»: определение межличностных предпочтений	3. Этап работы с формами взаимодействия с клиентами, партнерами, внешней средой	3. Разработка плана психологического сопровождения команды в процессе внедрения нового метода проектного

Продолжение таблицы 5

1 неделя проекта (Теоретическое просвещение)	2 неделя проекта (Тренинговые занятия)	3 неделя проекта (Игровое моделирование)	4 неделя проекта (Социально-психологическая диагностика эффективности команды)
-	4. Тренинг «Мы единая команда»: командообразование	4. Этап формирования стиля работы команды	-
-	5. Тренинг «Цель и миссия команды»: определение ценностей и миссии команды	-	-

После этого, необходимо встретиться с каждым членом команды в индивидуальном порядке, для определения индивидуального плана развития и психологического сопровождения. План развития и сопровождения состоит из следующих ключевых параметров:

- Срок планирования.
- Текущие профессиональные компетенции.
- Приоритеты развития, цели.
- Конкретные действия, необходимые для достижения необходимого результата.
- Способы поддержки со стороны психолога.
- Метод контроля развития.

2 неделя проекта. Тренинговые занятия.

Welcome-тренинг. Цель тренинга: познакомить сотрудников друг с другом (даже если команда была уже ранее сформирована), создать благоприятный психологический климат в команде для дальнейшей работы.

Тренинг «Что я хочу и к чему я стремлюсь». Цель тренинга: определение ключевых индивидуальных факторов трудовой мотивации сотрудников к трудовой деятельности.

Тренинг «Моя команда – это...». Цель тренинга: определение межличностных предпочтений как факторов трудовой мотивации к трудовой деятельности в ходе командного взаимодействия.

Тренинг «Мы единая команда». Цель тренинга: объединение участников тренинга в единую команду, получения позитивных навыков взаимодействия в команде и улучшение коммуникации внутри команды.

Тренинг «Цель и миссия команды». Цель тренинга: определение ценностей и миссии команды на основе существующих методологических ценностей Scrum и выработка новых для создания индивидуальной жизненной перспективы команды.

3 неделя проекта. Игровое моделирование.

Этап 1: целеполагание, формирование задач. Цель занятия: выработка навыка целеполагания, формирования задач в контексте особенностей работы Scrum-фреймворка.

Этап 2: распределение ролей в команде. Цель занятия: ознакомление с новым подходом к ролевой стратификации в рамках Scrum-подхода, интеграция традиционного и инновационного формата внутригруппового взаимодействия.

Этап 3: работа с различными формами взаимодействия с клиентами, партнерами, внешней средой. Цель занятия: закрепление на практике различных форм взаимодействия с клиентами и внешней средой, а также выработка эффективного формата для данной группы.

Этап 4: формирование стиля работы команды. Цель занятия: разработка собственного стиля работы данной команды на основе ценностей и техник Scrum-подхода.

5 неделя проекта. Социально-психологическая диагностика эффективности команды.

Индивидуальное психологическое тестирование и корректировка плана развития. Использование разработанного нами диагностического инструментария.

Метод эксперимента и наблюдения с целью оценки общей эффективности команды. Проведения занятия, в ходе которого будет происходить оценка эффективности команды в результате наблюдения за особенностями внутригруппового взаимодействия в команде.

Разработка плана психологического сопровождения команды в процессе внедрения нового метода проектного управления. На основе результатов оценки, где выявлены мотивационные и демотивирующие факторы трудовой мотивации к трудовой деятельности, разработка плана психологического сопровождения команды в процессе внедрения нового метода проектного управления.

Выводы по второй главе.

Полученные результаты позволили разработать программу по повышению трудовой мотивации сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» к переходу на новый метод управления проектами.

Заключение

В ходе теоретико-методологического анализа нами было выяснено, что мотивация в первую очередь – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Следовательно, мотивация персонала к трудовой деятельности основана на поддержании потребностей сотрудника (первичных и вторичных), а во-вторых – на развитии и повышении трудовой мотивации за счет правильного управления человеческими ресурсами компании с целью повышения эффективности и продуктивности организации.

Социально-психологический аспект современной проектной деятельности основан на категории самонаправляемой и самоорганизованной команды, которая интерпретируется как группы людей, которые обладают всеми необходимыми компетенциями, обязанностями и полномочиями для выполнения законченной части работы, осуществлять как специальную профессиональную деятельность, так и управленческую.

При анализе специфики профессиональной деятельности в ООО «Газпромнефть-энергосервис» мы выяснили, что для компаний, работающих в нефтегазовой сфере характерны органистический тип структуры, для которых характерна гибкость и адаптивность управления, небольшое число управленческих уровней, а также фактор наличия и принятия большой ответственности на ее низших уровнях.

Наиболее эффективные организации ООО «Газпромнефть-энергосервис» основаны на принципах работы эдхократических (средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями) и многомерных организаций (высшие руководители получают широкую

автономию в осуществлении функции общего руководства, и особенностью персонала является ее высококвалифицированность и многопрофильность).

Также, основным видом организации труда является командное взаимодействие. Соответственно, при анализе социально-психологических особенностей организации труда специалистов ООО «Газпромнефть-энергосервис» необходимо ориентироваться на такие параметры как социально-психологический климат в команде, особенности внутригрупповых коммуникаций, стиль руководства и мотивация сотрудников. Следовательно, в настоящий момент ООО «Газпромнефть-энергосервис» стремятся к созданию комфортных условий для сотрудников с целью достижения благоприятного социально-психологического климата, имеют полную децентрализованные коммуникативные связи для возможности быстрого решения сложных задач, ориентируются на демократичный стиль руководства с реализацией лидерского потенциала. Основными мотивационными факторами труда являются уровень заработной платы и бонусы, наличие интересных задач в содержании работы, высокая доступность к профессиональному саморазвитию, личностный рост, творческие перспективы.

Таким образом, анализ полученных результатов позволил сделать следующие выводы:

- В первую очередь, сотрудники, работающие в гибких методах управления проектами, в подавляющем количестве отметили удовлетворительный результат внедрения подобных подходов к проектной деятельности, что показывает их благоприятную адаптивную сторону для современных организаций.
- Для специалистов ООО «Газпромнефть-энергосервис» ключевыми факторами удовлетворенности трудом являются финансовые мотивы в связи с высокой конкурентоспособностью данных специалистов на рынке, признания командой как профессионала и уникальной

личности, достижение индивидуальных успехов и принятие ответственности за личную и групповую результативность.

– Важными ценностями к достижению лучших результатов, которые должны присутствовать в профессиональном труде и отражаются в гибких методах управления проектами, являются стабильность работы за счет уверенности в команде как едином целом.

Руководитель или руководящее звено ООО «Газпромнефть-энергосервис», как фактор трудовой мотивации, должен иметь управленческие навыки, способность к эффективной интеграции усилий сотрудников, а также быть ориентированным на инновационность деятельности. При этом, управленческая функция должна выражаться в социальных отношениях такими качествами личности как ответственность, честность, порядочность, компетентность, открытость, гибкость и т.д.

Следовательно, что трудовая мотивация сотрудников ООО «Газпромнефть-энергосервис» обусловлена потребностью к достижению успеха, слаженности действий сотрудников, карьерному росту и сотрудничеству в коллективе. При этом, значимыми элементами в структуре и содержании трудовой мотивации являются: мотивация к предпринимательству, мотивация к командной самоорганизации, мотивация к стабильности, содержательная мотивация, включающая суть и содержание работы, отношение с руководством, общественное признание, карьерные устремления, что подтверждает гипотезу исследования.

Полученные результаты позволили разработать программу по повышению трудовой мотивации сотрудников к переходу на новый метод управления проектами. Также, проведенное исследование показывает, что имеет место быть изучение трудовой мотивации персонала с помощью традиционных социально-психологических методов диагностики.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что поставленная нами цель достигнута и выполнены все необходимые задачи для ее достижения.

Список используемых источников

1. Абрахам Г. Маслоу. Мотивация и личность . 3 изд. Абрахам. СПб. : Питер, 2019. 352 с.
2. Алексина С.Б. Методы стимулирования: Учебник, М.: ФОРУМ, 2013, 304 с.
 1. Александров А.Г. Мотивационная готовность к учебно-познавательной деятельности студентов // Активность личности: Сб. науч. тр. Часть II / Новосиб. гос. пед. ун-т. Новосибирск, 1998. С. 29–43.
 2. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. Ин-т психологии РАН. М. : Наука, 2000. 351 с.
 3. Анисимов С.Ф., Смоленцев Ю.М, Разин А.В. Моральные ценности и личность. М.: Изд-во МГУ, 2014. С. 176.
 4. Артишевская Т.М., Жеребкина В.Ф. Влияние системы профессиональной подготовки в вузе на удовлетворенность выбранной специальностью // Учебные записки естественно-технологического факультета ЧГПУ: Сб. науч. тр. / Челяб. гос. пед. ун-т. Челябинск, 2001. С. 63 – 69.
 5. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. М.: Издательство «Мысль», 1976. 320с.
 6. Богатырев Ю.В. Модель психолого-педагогического сопровождения процесса мотивации к профессиональной деятельности будущих офицеров пограничников [Электронный ресурс]. URL: <http://sociosphera.com/about/>. (дата обращения: 01.02.2022).
 7. Большой психологический словарь / Под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. 672 с. (Большая университетская библиотека).
 8. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии // Управление компанией, 2013, №7.

9. Гуревич П.С. Психология личности: Учебник. 2-е изд. М.: Инфра-М, 2018. 479 с.
10. Джидарьян И.А. Эстетическая потребность. М.: Наука, 1976. 200 с.
11. Захарова А.В. Возрастная психология // [Электронный ресурс]. URL: www.vorpsy.ru. (дата обращения: 17.06.2020)
12. Зеленков М.Ю. Морально-психологическое обеспечение деятельности войск. М., 2004.
13. Зимняя И.А. Педагогическая психология. М.: Издательская корпорация «Логос», 2000. 384 с.
14. Иванников В. А. Психологические механизмы волевой регуляции. М.: Изд-во МГУ, 1991. С. 71-79
15. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: «Питер», 2004. 509с.
16. Ильин Е.П. Сущность и структура мотива // Психологический журнал. 1995. №2. С. 23-27.
17. Казанцева Т.А., Олейник Ю.Н. Взаимосвязь личностного развития и профессионального становления студентов – психологов // Психологический журнал. Том 23. 2002. № 6. С. 51- 59.
18. Ковалев А.Г. Психология личности: учеб, пособие / Ленингр. гос. пед. ин-т им. А. И. Герцена. Ленинград, 1963. 264 с.
19. Ковалев В.И., Дружинин В.Н. Мотивационная сфера личности и ее динамика в процессе профессиональной подготовки // Психологический журнал. Том3. 1986. №6. С. 35 -44.
20. Козлова С.Н. Педагогические основы формирования мотивов профессиональной деятельности у студентов технического вуза.: Автореф. дис....канд. пед. наук. Самара, 1998. 19с.
21. Кон П.С. Социология личности. М.: Политиздат, 1967. 383 с.
22. Корнилов К.Н. Принципы изучения психологии личности советского человека // Вопросы психологии, 1957. №5.

23. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя / Н.В. Кузьмина. М. : «Сфера», 2017. 262 с.
24. Кравцова Т.Г. Структура и динамика развития мотивации достижения успехов в юношеском возрасте: автореф. дне. ... док. психол. наук: 19.00.01/ Т.Г.Кравцова. Хабаровск, Дальневосточный гос. ун-т путей сообщения, 2003 // [Электронный ресурс]. URL: www.dissercat.com, (дата обращения: 09.06.2020).
25. Леонтьев В.Г. Мотивация и психологические механизмы ее формирования. Новосибирск: ГМ «Новосибирский полиграфкомбинат», 2002. 264 с.
26. Леонтьев Д.А., Шелобанов Е.В. Профессиональное самоопределение как построение образов возможного будущего // Вопросы психологии. 2001. №1. С. 57 – 66.
27. Леонтьев Д.А. Экзистенциальный подход в современной психологии личности. Вопросы психологии, 2016, № 3, С. 3-15.
28. МакГрегор Д. Человеческая сторона предпринимательства. Нью-Йорк: МакГроу-Хилл, 1960.
29. Мак-Клелланд Д.К. Тестирование на компетентность, а не интеллект // Американский психолог. 1972. №1 (28). С. 1-14.
30. МакКлелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. 585 с.
31. Маслоу А. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу; 3-е изд. СПб [и др.]: Питер, 2010. 352 с.
32. Мельник С.Н. Психология личности: учеб, пособ. Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. 96 с.
33. Метелкина Е.Р. Профилактика межличностных конфликтов в подростково-юношеской среде в условиях средне – специального образовательного учреждения. М., 2015. С. 813-815.
34. Мильман В.Э. Метод изучения мотивационной сферы личности // Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. М.: Изд-во МГУ, 1990. С.23-43

35. Мясищев В.Н. Основные проблемы и современное состояние психологии отношений человека / В.Н. Мясищев. В кн.: Психологическая наука в СССР. М.: АПН РСФСР, 1960. Часть 2. С. 110-125.
36. Немов Р.С. Психология: Учебник для студ. высш. пед. учеб. заведений. В 3 кн. Кн.1: Общие основы психологии. М.: ВЛАДОС, 2001. 688 с.
37. Орлов А.Б. Развитие теоретических схем и понятийных систем в психологии мотивации / А. Б. Орлов. URL: www.vorpsy.ru. (дата обращения: 31.02.2022).
38. Перевозкина Ю.М. Основы математической статистики в психолого-педагогических исследованиях: учеб, пособие: в 2 частях. Новосибирск: НГПУ, 2014. Ч. 2. 242 с.
39. Петровский А.В. Психология: учебник для вузов. М.: Academia, 2001. 512 с.
40. Первин Л., Джон О. Психология личности: Теория и исследования. М., 2000. Гл. 1-2.
41. Платонов К.К. Некоторые теоретические проблемы изучения личности // О чертах нового рабочего: Сб. – М.: АН СССР, 1963. С. 11.
42. Психология личности: хрестоматия: [в 2 т.]: рек. УМО вузов РФ. Т. 1: [Зарубежная психология]. Самара: Бахрах-М., 2008. 512 с.
43. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Самара: Бахрах-М, 2008. 672с.
44. Реан А.А. Психология личности: социализация, поведение, общение.СПб: Прайм-Еврознак; М.: Олма-Пресс, 2004. 416 с. (Мэтры психологии).
45. Реан А.А., Коломинский Я.Л. Социальная педагогическая психология.СПб., 1999. С. 235-237.
46. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. 12 факторов. М.: Юнити-Дана, 2008. 400 с.

47. Роджерс К. Психология мотивации и эмоций. М.: ЧеРо, 2002. 258 с.
48. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2006. 713с.
49. Рубинштейн С.Л. Бытие и сознание: о месте психического во всеобщей взаимосвязи явлений материального мира / С.Л. Рубинштейн. М.: АН СССР, 1957. 330 с.
50. Селиванов В.И. О конкретности изучения личности советского человека // Вопросы психологии личности: Сборник статей. М. :, 1960. С. 38 – 44.
51. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. СПб, 2012.350 с.
52. Симонов П.В. Темперамент. Характер. Личность. М.: Наука, 2004. 170 с.
53. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / А. Смит – М.: ЭКСМО, 2019. 957 с.
54. Столяренко Л.Д. Психология личности: учебник для вузов по направлению «Психология». Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. 75 с.
55. Теплов Б.И. Типологические свойства нервной системы и их психологические проявления // Вопросы психологии, 1957. №5.
56. Узнадзе Д.Н. Экспериментальные основы психологии установки. Тбилиси: АН Гр. ССР, 1961. С. 190.
57. Федеральный закон от 3 июля 2016 г. N 226-ФЗ «О войсках национальной гвардии Российской Федерации» / Российская газета – Федеральный выпуск. 2016. 6 июля (№146 (7014)). С. 14.
58. Фрейд З. Психология масс и анализ человеческого Я. [Электронный ресурс]. URL: <https://avidreaders.ni/download/psihologiva-massii-analiz-chelovecheskogo-ya.html>(дата обращения: 28.02.2022).

59. Халл К.Л. Принципы поведения. Сущность научной теории: под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. М.: Академический проект, 2003. С. 509-529.
60. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения / Хекхаузен Х. СПб.: Речь, 2001. 256 с.
61. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Изд. 2-е. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с.
62. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб.: Питер, Пресс, 2014. 608 с.
63. Чеснокова И.И. Проблема самосознания в психологии / И.И. Чеснокова; отв. ред. Е.В. Шорохова; Ин-т психологии АН СССР. М.: Наука, 1977. 144 с.
64. Эриксон Э. Идентичность: Юность и кризис / Э. Эриксон. М.: ФЛИНТА, 2006. 342 с.
65. Якобсон П.М. Психология чувств и мотивации. М.: МОДЭК, 1998. 304 с.
66. Allport, G. W. (1949). *Personlichkeit*. Stuttgart: Klett, S. 296.
67. Cattell R.B. *Personality and motivation: Structure and measurement*. Yonkers N.Y.: World Book, 1957.
68. Cattell R.B. *The scientific analysis of personality*. Baltimore: Penguin Books, 1965.
69. Kuhl, J. (1983). Handlungs- vs Lageorientierung als Vermittler zwischen Intention und Handeln. (pp.76-95). Berlin VEB: Verlag Deutscher Wissenschaften.
70. Lersch, Ph (1951). *Aufbau der Person* (4.Aufl. von *Aufbau des Charakters*. Leipzig: Barth, 1938). Munchen: Barth.
71. Maslow A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York, p.91, 92
72. Michotte, A. E, Pram, E. (1910). *Etude experimentale sur le choix volontaire et ses antecedents immediats*. *Archives de Psychologie*, 10,119–299.

Приложение А

Результаты по методике «Мотивация профессиональной деятельности» (методика А. А. Реана)

Таблица А.1 - Эмпирическая группа № 1

№	Внутренняя мотивации (ВМ)	Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)
1.	3,5	5	4,5
2.	2,5	3,6	4
3.	3,5	2,3	2,3
4.	3	3,6	4,5
5.	1,5	3,6	4
6.	5	3,5	3
7.	2,5	3,6	3,5
8.	2	3	4,5
9.	1,5	3,6	2,5
10.	2,5	3	3,5
11.	3	3,6	3,5
12.	4	2,6	4
13.	2,5	2	4
14.	2	1,6	4,5
15.	3,5	3	4,5
16.	2	3,6	3
17.	1,5	3,6	4
18.	3	3	4,5
19.	2	3,6	5
20.	1,5	2,6	4,5
21.	4	1	3,5
22.	2	1,6	3
23.	1,5	5	2,5
24.	3,5	3,6	4

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 - Эмпирическая группа № 2

№	Внутренняя мотивации (ВМ)	Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)
1	4	3,6	2,5
2	4	3	3,5
3	5	3,6	2,5
4	4	4,6	3
5	4,5	4	4
6	4,5	4,6	4,5
7	5	5	4,5
8	4	3,6	3
9	5	3,6	4
10	4,5	3	4,5
11	4,5	3,6	5
12	3	4,6	4,5
13	3,5	4,0	3,5
14	5	4,6	3
15	5	5	2,5
16	5	3,6	1
17	3	4	2
18	4,5	5	1
19	3,5	4,6	4
20	3	3,3	3,5
21	4,5	4,6	4
22	3	5	3,5
23	4	4,6	3,5
24	5	2,3	4
25	3	3,6	2
26	3	3,3	1
27	4,5	5	3,5
28	3	4	3,5
29	5	4	4
30	4	3,3	4,5

Приложение Б

Результаты по методике «Шкала удовлетворенности работой (ШУР)»

Таблица Б.1 – Удовлетворенность работой

Код	Группа	Предприятие	условия труда	работа	слаженность действий сотрудников	стиль руководства начальника	профессиональные компетенции начальника	з.п. в смысле соответствия	з.п. в сравнении с другими предприятиями	служебное продвижение	возможность продвижения	возможность использования опыта	требования работы к интеллекту	длительность рабочего времени	неудовлетворенность работой, чтобы
1.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
2.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0
3.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
4.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
5.	Эмпирическая группа № 1	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	4,0	3,0	2,0	2,0	3,0
6.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0
7.	Эмпирическая группа № 1	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
8.	Эмпирическая группа № 1	2,0	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
9.	Эмпирическая группа № 1	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0
10.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0
11.	Эмпирическая группа № 1	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	3,0
12.	Эмпирическая группа № 1	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0
13.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0
14.	Эмпирическая группа № 1	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0
15.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0
16.	Эмпирическая группа № 1	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	3,0

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Код	Группа	Предприятие	условия труда	работа	слаженность действий сотрудников	стиль руководства начальника	профессиональные компетенции начальника	з.п. в смысле соответствия	з.п. в сравнении с другими предприятиями	служебное продвижение	возможность продвижения	возможность использования опыта	требования работы к интеллекту	длительность рабочего времени	неудовлетворенность работой, чтобы
17.	Эмпирическая группа № 1	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
18.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0
19.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
20.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
21	Эмпирическая группа № 1	3,0	1,0	3,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0
22.	Эмпирическая группа № 1	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0
23.	Эмпирическая группа № 1	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0
24.	Эмпирическая группа № 1	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0
Среднее:		1,5	1,29	1,5	1,6	1,7	1,41	1,8	1,8	1,79	1,87	1,75	1,54	1,75	1,58
1	Эмпирическая группа № 2	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0
2	Эмпирическая группа № 2	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0
3	Эмпирическая группа № 2	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0
4	Эмпирическая группа № 2	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0
5	Эмпирическая группа № 2	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
6	Эмпирическая группа № 2	2,0	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0
7	Эмпирическая группа № 2	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0
8	Эмпирическая группа № 2	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Код	Группа	Предприятие	условия труда	работа	слаженность действий сотрудников	стиль руководства начальника	профессиональные компетенции начальника	з.п. в смысле соответствия	з.п. в сравнении с другими предприятиями	служебное продвижение	возможность продвижения	возможность использования опыта	требования работы к интеллекту	длительность рабочего времени	неудовлетворенность работой, чтобы
9	Эмпирическая группа № 2	3,0	2,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	3,0	3,0	2,0	1,0	2,0
10	Эмпирическая группа № 2	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0
11	Эмпирическая группа № 2	1,0	2,0	3,0	4,0	4,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0
12	Эмпирическая группа № 2	3,0	4,0	2,0	2,0	3,0	3,0	5,0	4,0	2,0	2,0	3,0	3,0	1,0	3,0
13	Эмпирическая группа № 2	4,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0
14	Эмпирическая группа № 2	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
15	Эмпирическая группа № 2	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0
16	Эмпирическая группа № 2	3,0	2,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	3,0	3,0	2,0	1,0	2,0
17	Эмпирическая группа № 2	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0
18	Эмпирическая группа № 2	3,0	2,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	3,0	3,0	2,0	1,0	2,0
19	Эмпирическая группа № 2	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0
20	Эмпирическая группа № 2	1,0	2,0	3,0	4,0	4,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0
21	Эмпирическая группа № 2	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0
22	Эмпирическая группа № 2	3,0	2,0	3,0	4,0	2,0	3,0	2,0	1,0	2,0	3,0	3,0	2,0	1,0	2,0
23	Эмпирическая группа № 2	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0
24	Эмпирическая группа № 2	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0
Среднее:		2,26	2,23	2,46	3,31	2,53	2,4	2,7	2,5	2,56	2,66	2,6	2,4	2,5	2,23

Приложение В

Результаты исследования гигиенических и мотивационных факторов удовлетворенности трудом сотрудников
ООО «Газпромнефть-энергосервис» по методике «Тест мотивационной структуры» Ф. Герцберга

Таблица В.1 – Результаты исследования гигиенических и мотивационных факторов удовлетворенности трудом сотрудников

Сотрудники компании	Шкалы								гигиенический фактор	мотиватор
	А – финансовые мотивы	Б – общественное признание	В – ответственность работы	Г – отношение с руководством	Д – карьера	Е – достижение личного успеха	Ж – содержание работы	З – сотрудничество в коллективе		
Эмпирическая группа № 1										
1	16	18	17	15	5	20	25	19	68	67
2	20	18	14	13	3	24	23	20	71	64
3	18	16	16	26	9	9	22	19	79	56
4	19	11	8	19	9	20	23	26	75	60
5	10	16	17	11	8	20	27	26	63	72
6	20	18	13	16	5	24	22	17	71	64
7	15	22	16	8	5	14	30	25	70	65
8	19	18	14	17	10	22	18	17	71	64
9	20	14	15	17	18	19	17	15	66	69
10	19	16	14	15	14	26	22	9	59	76
11	19	12	17	21	10	11	28	17	69	66
12	14	14	17	11	14	20	19	26	65	70

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Сотрудники компании	Шкалы								гигиенический фактор	мотиватор
	А – финансовые мотивы	Б – общественное признание	В – ответственность работы	Г – отношение с руководством	Д – карьера	Е – достижение личного успеха	Ж – содержание работы	З – сотрудничество в коллективе		
13	19	11	15	21	20	27	8	14	65	70
14	13	19	22	14	9	18	25	15	61	74
15	13	19	22	14	9	18	25	13	59	74
16	13	16	14	15	5	26	18	28	72	63
17	19	17	12	12	12	17	21	25	73	62
18	15	15	20	17	5	25	25	13	60	75
19	18	13	17	13	21	22	18	13	57	78
20	14	15	22	5	16	20	25	18	52	83
21	11	16	22	7	12	25	30	12	46	89
22	14	12	18	15	17	19	23	17	58	77
23	19	14	18	10	18	19	24	13	56	79
24	11	18	10	21	10	21	23	21	71	64
среднее	16,2	15,8	16,3	14,7	11	20,3	22,5	18,3	64,9	70
отклонение	3,27	2,79	3,7	4,87	5,24	4,51	4,73	5,35	7,93	7,87
Эмпирическая группа № 2										
1	28	15	17	11	15	22	18	9	63	72
2	21	14	16	13	20	18	16	17	65	70
3	22	11	15	18	15	17	20	17	68	67

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Сотрудники компании	Шкалы								гигиенический фактор	мотиватор
	А – финансовые мотивы	Б – общественное признание	В – ответственность работы	Г – отношение с руководством	Д – карьера	Е – достижение личного успеха	Ж – содержание работы	З – сотрудничество в коллективе		
4	22	11	17	17	17	16	20	15	65	70
5	21	8	15	20	14	25	17	15	64	71
6	27	15	12	16	19	18	12	16	74	61
7	25	11	20	17	19	20	16	7	60	75
8	21	19	10	17	13	18	22	13	70	63
9	23	20	9	22	14	18	16	13	78	57
10	21	12	15	12	11	21	17	26	71	64
11	21	11	15	14	15	19	16	24	70	65
12	22	10	20	5	13	25	29	11	48	87
13	21	16	18	11	16	17	21	15	63	72
14	26	16	7	20	17	17	16	16	78	57
15	26	6	6	20	14	22	20	21	73	62
16	28	9	6	15	28	24	18	7	59	76
17	20	26	13	13	1	22	19	21	80	55
18	23	17	13	19	8	25	16	14	73	62
19	22	17	13	14	16	21	17	15	68	67
20	30	10	10	10	25	25	20	5	55	80
21	21	10	8	13	18	23	21	21	65	70

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Сотрудники компании	Шкалы								гигиенический фактор	мотиватор
	А – финансовые мотивы	Б – общественное признание	В – ответственность работы	Г – отношение с руководством	Д – карьера	Е – достижение личного успеха	Ж – содержание работы	З – сотрудничество в коллективе		
22	26	16	13	19	3	26	12	20	81	54
23	25	14	12	12	18	19	19	16	67	68
24	20	15	18	11	16	21	21	13	59	76
25	27	11	14	8	14	22	24	15	61	74
26	24	14	21	17	9	19	17	14	69	66
27	22	13	15	8	13	24	28	12	55	80
28	23	15	14	17	8	24	23	11	66	69
29	22	11	10	15	18	22	17	20	68	67
30	23	15	18	3	17	24	22	13	54	81
среднее	23,4	13,6	13,7	14,2	14,8	21,1	19	15,1	66,3	68,6
отклонение	2,71	4,01	4,11	4,61	5,49	2,97	3,85	4,89	7,97	8,01

Приложение Г

Эмпирические значения корреляционного анализа ЭГ-1

Таблица Г.1 – Эмпирические значения корреляционного анализа ЭГ-1

	Внешняя положительная мотивация (ВППМ)	Внешняя отрицательная мотивация (ВОММ)	Предприятие	Условия труда	Работа	слаженность действий сотрудников	стиль руководства начальника	профессиональные компетенции начальника	Зарплата в смысле соответствия трудозатратам	Зарплата в сравнении с другими предприятиями	Службное продвижение	Возможность продвижения	Возможность использования опыта	Требования работы к интеллекту	Длительность рабочего времени	Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
Внутренняя мотивации (ВМ)	- 0.229	0.002	- 0.385	- 0.342	- 0.189	- 0.089	- 0.145	- 0.442*	- 0.099	- 0.122	- 0.107	- 0.099	- 0.076	- 0.233	- 0.125	- 0.212	- 0.095	0.185	- 0.051	0.296	- 0.355	0.143	0.173	- 0.036
Внешняя положительная мотивация (ВППМ)		- 0.018	- 0.056	0.156	- 0.241	- 0.175	- 0.286	0.111	0.102	0.052	0.148	0.152	0.001	- 0.094	- 0.064	0.112	0.292	0.065	- 0.0398	- 0.022	- 0.228	- 0.013	0.019	0.335
Внешняя отрицательная мотивация (ВОММ)			- 0.272	- 0.193	- 0.161	0.131	0.054	0.177	- 0.309	- 0.248	- 0.262	- 0.268	- 0.105	- 0.204	- 0.061	- 0.162	- 0.212	0.126	0.177	- 0.113	- 0.074	0.156	0.115	- 0.032

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

	Внешняя положительная мотивация СВППМ	Внешняя отрицательная мотивация СВСОМ	Предприятие	Условия труда	Работа	слаженность действий сотрудников	стиль руководства начальника	профессиональные компетенции начальника	Зарплата в смысле соответствия трудоустройствам	Зарплата в сравнении с другими предприятиями	Служебное продвижение	Возможность продвижения	Возможность использования опыта	Требования работы к интеллекту	Длительность рабочего времени	Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
Условия труда	-	-	-	-	0.65 6***	0.37 4	0.33 8	0.62 5**	0.52 3**	0.35 8	0.45 6*	0.40 9*	0.47 8*	0.34 4	0.31 4	0.41 *	- 0. 16	0. 07 5	0.2 36	- 0.4 04	0.06 1	- 0. 35	0.17	0.1 66
Работа	-	-	-	-	-	0.56 1**	0.51 9**	0.49 2*	0.49 2*	0.39 4	0.41 4*	0.37 6	0.59 2**	0.38 6	0.43 8*	0.43 2*	- 0. 17	- 0. 19	0.3 25	- 0.2 25	0.34 6	0. 05 5	0.00 1	- 0.1 91
слаженност ь действий сотруднико в	-	-	-	-	-	-	0.93 8***	0.49 1*	0.34 8	0.37 7	0.45 3*	0.41 1*	0.81 5***	0.51 7**	0.59 7**	0.44 7*	- 0. 14 6	0. 15 7	0.1 28	- 0.0 58	0.08 6	0. 30 1	- 0.02 1	- 0.2 83
стиль руководств а начальника	-	-	-	-	-	-	-	0.45 9*	0.28 5	0.30 7	0.38 7	0.34 5	0.73 7***	0.59 3**	0.53 2**	0.39 1	- 0. 19 9	0. 06 4	0.1 91	- 0.0 48	0.16 5	0. 25 5	- 0.02 2	- 0.2 91
профессион альные компетенци и начальника	-	-	-	-	-	-	-	0.46 7*	0.34 3	0.42 6*	0.38 5	0.44 1*	0.37	0.29 8	0.42 5*	- 0. 03 1	- 0. 08 3	0.1 63	- 0.2 22	0.33	- 0. 07 5	- 0.23 4	- 0.0 67	

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация	Предприятие	Условия труда	Работа	слаженность действий сотрудников	стиль руководства начальника	профессиональные компетенции начальника	Зарплата в смысле соответствия трудозатратам	Зарплата в сравнении с другими предприятиями	Служебное продвижение	Возможность продвижения	Возможность использования опыта	Требования работы к интеллекту	Длительность рабочего времени	Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
Зарплата в смысле соответствия трудозатратам	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.649***	0.675***	0.674***	0.63***	0.37	0.267	0.854***	0.044	-0.027	0.123	-0.094	-0.154	0.045	0.021	0.053
Зарплата в сравнении с другими предприятиями	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.885***	0.904***	0.613**	0.807***	0.838***	0.518**	0.006	0.018	-0.069	0.262	0.097	0.016	-0.225	-0.061
Служебное продвижение	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.996***	0.76***	0.806***	0.737***	0.575**	-0.099	-0.066	-0.037	0.081	0.093	0.057	-0.137	0.072
Возможность продвижения	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.735***	0.805***	0.737***	0.586**	-0.091	-0.068	-0.052	0.117	0.073	0.054	-0.14	0.077

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Возможность использования опыта	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.68***	0.662***	0.721***	-0.02	-0.056	0.187	-0.102	0.092	0.219	0.022	-0.133
Требования работы к интеллекту	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.867***	0.391	-0.184	-0.134	0.061	0.194	0.335	-0.012	-0.213	-0.097
Длительность рабочего времени	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.252	-0.111	0.043	-0.023	0.251	0.285	0.281	-0.063	0.233	-0.217
Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.13	-0.084	0.2	-0.104	-0.175	0.082	0.138	0.092		
Финансовые мотивы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.216	-0.499*	0.323	0.114	0.034	-0.455*	-0.149	
Общественное признание	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.043	-0.219	-0.613**	-0.124	0.291	0.11		
Ответственность работы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.453*	0.169	-0.221	0.545**	-0.458*		
Отношение с руководством	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.07	0.058	-0.378	-0.014		

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация	Предприятие	Условия труда	Работа	слаженность действий сотрудников	стиль руководства начальника	профессиональные компетенции начальника	Зарплата в смысле соответствия трудозатратам	Зарплата в сравнении с другими предприятиями	Служебное продвижение	Возможность продвижения	Возможность использования опыта	Требования работы к интеллекту	Длительность рабочего времени	Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
Карьера	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.013	0.391	0.429*
Достижение личного успеха	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.33	0.208	
Содержание работы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.049	

* - $p < 0,05$
 ** - $p < 0,01$
 *** - $p < 0,001$

Приложение Д

Эмпирические значения корреляционного анализа ЭГ-2

Таблица Д.1 –Эмпирические значения корреляционного анализа ЭГ-2

	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	Предприятие	Условия труда	Работа	Слаженность действий сотрудников	Стиль руководства начальника	Профессиональные компетенции начальника	Зарплата в смысле соответствия потребностям	Зарплата в сравнении с другими предприятиями	Службное продвижение	Возможность продвижения	Возможность использования опыта	Требования работы к интеллекту	Длительность рабочего времени	Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
Внутренняя мотивация (ВМ)	0,08	0,155	0,126	-0,043	0,248	0,307	-0,078	-0,076	-0,044	-0,145	-0,053	0,125	0,075	0,016	0,037	-0,062	-0,037	-0,214	-0,293	0,399*	0,353	-0,257	-0,298	0,122
Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	-	-0,023	0,467**	0,325	0,365*	0,186	0,261	0,539**	0,188	0,171	0,298	0,336	0,491**	0,427*	-0,139	0,2	0,202	-0,011	-0,235	0,324	-0,102	0,179	-0,117	0,091
Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	-	-	0,025	0,142	0,124	-0,022	0,283	0,043	0,206	0,212	-0,015	-0,026	-0,058	0,131	0,039	-0,054	-0,299	-0,109	0,219	-0,226	0,204	0,018	-0,123	0,097

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	Предприятие	Условия труда	Работа	Слаженность действий сотрудников	Стиль руководства начальника	Профессиональные компетенции начальника	Зарплата в смысле соответствия трудозатратам	Зарплата в сравнении с другими предприятиями	Службное продвижение	Возможность продвижения	Возможность использования опыта	Требования работы к интеллекту	Длительность рабочего времени	Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
Условия труда	-	-	-	-	0.48 4**	0.20 3	0.47 5**	0.35 1	0.0 55	0.01 1	0.22 7	0.21	0.43 5*	0.42 2*	0.04 2	0.35 5	0.1 71	0.0 03	- 0.0 56	- 0.0 19	- 0.0 64	0.0 22	0.06 8	- 0.0 71
Работа	-	-	-	-	-	0.66 6***	0.41 6*	0.35 9	- 0.0 28	- 0.05 3	0.39 7*	0.63 3***	0.63 6***	0.49 3**	- 0.06 6	0.40 7*	0.2 4	0.0 8	- 0.2 35	0.1 63	0.0 33	0.0 86	- 0.33 8	- 0.0 98
Слаженность действий сотрудников	-	-	-	-	-	-	0.24 6	0.07 6	- 0.0 64	- 0.10 2	0.18 8	0.51 3**	0.47 4**	0.18 1	- 0.03 2	0.17 2	0.2 75	0.1 67	- 0.4 27*	0.3 64*	0.1 96	0	- 0.59 6***	- 0.0 42
Стиль руководства начальника	-	-	-	-	-	-	-	0.46 9**	0.4 47*	0.48 8**	0.63 5***	0.48 5**	0.49 3**	0.76 1***	0.39 4*	0.31 3	0.0 59	- 0.0 46	- 0.2 17	0.0 48	0.0 36	- 0.0 64	- 0.03 8	0.0 74
Профессиональные компетенции начальника	-	-	-	-	-	-	-	0.3 86*	0.31	0.47 7**	0.51 5**	0.66 7***	0.73 3***	0.12 4	0.27 9	0.1 71	0.0 62	- 0.3 32	- 0.0 56	- 0.1 78	0.2 16	0.20 3	0.0 46	

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	Предприятие	Условия труда	Работа	Слаженность действий сотрудников	Стиль руководства начальника	Профессиональные компетенции начальника	Зарплата в смысле соответствия трудозатратам	Зарплата в сравнении с другими предприятиями	Службное продвижение	Возможность продвижения	Возможность использования опыта	Требования работы к интеллекту	Длительность рабочего времени	Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
Зарплата в смысле соответствия трудозатратам	-	-	-	-	-	-	-	-	0.87***	0.386*	0.202	0.322	0.577***	0.463*	0.36	-0.207	-0.042	0.126	-0.258	0.12	-0.085	0.357	-0.123	
Зарплата в сравнении с другими предприятиями	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.441*	0.155	0.253	0.501**	0.379*	0.272	-0.203	0.001	0.222	-0.216	0.085	-0.246	0.228	-0.072	
Службное продвижение	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.853***	0.686***	0.818***	0.545**	0.53**	0.061	-0.072	-0.198	-0.017	-0.018	0.003	0.162	-0.049	
Возможность продвижения	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.858***	0.768***	0.276	0.451*	0.146	0.024	-0.499	0.025*	-0.003	0.196	-0.045	-0.064	

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	Предприятие	Условия труда	Работа	Слаженность действий сотрудников	Стиль руководства начальника	Профессиональные компетенции начальника	Зарплата в смысле соответствия трудозатратам	Зарплата в сравнении с другими предприятиями	Службное продвижение	Возможность продвижения	Возможность использования опыта	Требования работы к интеллекту	Длительность рабочего времени	Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
Возможность использования опыта	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.823***	0.081	0.513**	0.119	0.094	-0.413*	0.098	-0.119	0.174	0.073	-0.069
Требования работы к интеллекту	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.424*	0.514**	0.003	-0.029	-0.204	-0.061	0.176	0.245	-0.088	
Длительность рабочего времени	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.334	0.016	-0.099	0.038	-0.203	0.239	-0.197	0.188	-0.014	
Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.275	-0.206	0.167	-0.033	-0.057	0.164	0.157	-0.345
Финансовые мотивы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.145	-0.291	0.109	0.237	0.195	-0.176	-0.381*	

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	Предприятие	Условия труда	Работа	Слаженность действий сотрудников	Стиль руководства начальника	Профессиональные компетенции начальника	Зарплата в смысле соответствия трудозатратам	Зарплата в сравнении с другими предприятиями	Службное продвижение	Возможность продвижения	Возможность использования опыта	Требования работы к интеллекту	Длительность рабочего времени	Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
Общественное признание	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.007	0.107	-0.352	-0.206	-0.218	-0.012
Ответственность работы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.379*	-0.158	-0.084	0.176	-0.236
Отношение с руководством	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.185	-0.213	-0.556**	0.204
Карьера	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.207	-0.14	-0.126

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	Предприятие	Условия труда	Работа	Слаженность действий сотрудников	Стиль руководства начальника	Профессиональные компетенции начальника	Зарплата в смысле соответствия трудозатратам	Зарплата в сравнении с другими предприятиями	Служебное продвижение	Возможность продвижения	Возможность использования опыта	Требования работы к интеллекту	Длительность рабочего времени	Неудовлетворенность работой, чтобы уволиться	Финансовые мотивы	Общественное признание	Ответственность работы	Отношение с руководством	Карьера	Достижение личного успеха	Содержание работы	Сотрудничество в коллективе
Достижение личного успеха	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.198	-0.2
Содержание работы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.316

* - $p < 0,05$

** - $p < 0,01$

*** - $p < 0,001$