

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

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра

«Педагогика и психология»

(наименование)

37.03.01 Психология

(код и наименование направления подготовки)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Психологические механизмы мотивации персонала организации

Обучающийся

Е.А. Чернова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р пед. наук, доцент О.П. Денисова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Актуальность выпускной квалификационной работы бакалавра по теме «Психологические механизмы мотивации персонала организации» определена высоким уровнем практической значимости вопросов совершенствования механизмов мотивации персонала в условиях достаточно сложной социально-экономической и геополитической ситуации в Российской Федерации. Радикальные изменения управленческих процессов в организациях вызваны поиском оптимальных решений для эффективного функционирования. Улучшение механизмов мотивации сотрудников обретает особую значимость в связи с ориентацией на требуемый финансово-экономический результат в процессе выполнения ими своих профессиональных обязанностей. Такому результату способствует глубокое понимание менеджментом организации психологических механизмов мотивации труда работников, а также готовность внесения своевременных изменений и актуализации системы мотивирующих стимулов.

Цель настоящего исследования состоит в изучении психологических механизмов мотивации персонала ООО «Современные технологии газовых турбин», для чего были решены задачи разработки практических рекомендаций по их совершенствованию; проведения анализа теоретических основ трудовой мотивации; выделения современных методов воздействия на мотивацию сотрудников; выявления взаимосвязи личностных особенностей персонала со способами их оптимальной мотивации; предложения мероприятий по оптимизации системы трудовой мотивации работников и оценки их эффективности.

Структура выпускной квалификационной работы определяется предметом, целью и задачами настоящего исследования. Работа содержит введение, две разделенных на параграфы главы и заключение. Объем работы составляет 88 страниц.

Оглавление

Введение	5
Глава 1 Теоретические основы психологических механизмов мотивации персонала организации.....	9
1.1 Подходы к изучению трудовой мотивации	9
1.2 Ключевые проблемы мотивации группы..	19
1.3 Психологические особенности мотивации трудового коллектива.....	28
Глава 2. Исследование психологических механизмов мотивации персонала ООО «СТГТ».....	39
2.1 Анализ системы мотивации персонала ООО «СТГТ» и выявленных проблем.....	39
2.2 Разработка предложений по совершенствованию психологических механизмов мотивации персонала ООО «СТГТ».....	53
2.3 Характеристика структуры трудовой мотивации сотрудников ООО «СТГТ» после внедрения новой системы мотивации.....	61
Заключение	80
Список используемой литературы	82
Приложение А Диагностика доминирующих потребностей – теста Ф. Герцберга (на основе теории мотивации Д. Макклелланда).....	90
Приложение Б Персональный план развития мотивации труда сотрудника Департамента корпоративных продаж ООО «СТГТ».....	91
Приложение В Данные по методике изучения мотивации профессиональной деятельности К. Замфир в модификация А. Реана (экспериментальная группа).....	92

Приложение Г Данные по методике исследования мотивационного профиля Ш.Ричи и П.Мартина (контрольная группа)	95
Приложение Д Данные по диагностике доминирующих потребностей экспериментальной группы – тест Ф. Герцберга (на основе теории мотивации Д. Макклелланда).....	96
Приложение Е Коэффициент корреляции Спирмена контрольная группа.....	99
Приложение Ж Коэффициент Стьюдента по парным выборкам.....	101

Введение

Актуальность исследования. В настоящее время Российская Федерация проходит сложный период динамических изменений и качественных экономических и социальных преобразований. Трансформация управленческих процессов в организациях вызвана необходимостью эффективного ответа на вызовы времени для своего оптимального развития. Стоит отметить острейшую необходимость улучшения механизмов мотивации персонала в условиях достаточно сложного геополитического положения России в последние полтора-два года и экономического спада. Различного рода санкции со стороны недружественных стран вызвали уход с нашего рынка целого ряда крупных западных и совместных предприятий, что привело к сокращению рабочих мест и росту безработицы. Общая неблагоприятная экономическая ситуация сопряжена с темпами роста инфляции, увеличением цен на товары и услуги, уменьшением размера доходов граждан и снижением их покупательской способности. Политическая ситуация способствовала к оттоку из России квалифицированных кадров.

В этих сложных условиях для предприятий и организаций задача выработки эффективных механизмов мотивации своих сотрудников обретает особую значимость. Система управления человеческими ресурсами ориентирована, в конечном итоге, на профессиональное выполнение своих обязанностей работниками с высоким финансово-экономическим результатом. Такому результату, в том числе, должно способствовать глубокое понимание психологических механизмов мотивации труда сотрудников.

Особое значение в понимании поведения человека придается анализу его жизненных целей, определяющих и его мотивацию. Мотивированность сотрудников определяет их приверженность философии, миссии, целям и

задачам организации. Ориентация на достижение результата работниками – необходимое условие успешной работы предприятия.

Трудовые результаты и профессиональные успехи определяются не только квалификацией, умениями и взаимодействием персонала, у работников должно быть желание продуктивно работать.

Растущее осознание важности приема во внимание психологических особенностей членов коллектива для эффективного функционирования организации направило усилия менеджмента на пристальное изучение закономерностей мотивации персонала.

Сущность психологической мотивации сотрудников представляет собой удовлетворение их потребностей. Персонал предприятия должен ощущать удовлетворение своими функциональными обязанностями, атмосферой в трудовом коллективе, эргономично организованными рабочими местами и вниманием к своим социальным нуждам. Психологические механизмы мотивации сотрудников выступают в виде совокупности сил побуждения, направляющей их деятельность.

Изучение психологической мотивации нашло свое отражение в содержании работ таких исследователей, как В.М. Боровской, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн и др. Исследованию мотивации трудовой деятельности посвящены труды С. Адамса, В. Врума, Ф. Герцберга, А. Маслоу и др. Представляют достаточный интерес и современные исследования И.А. Зимней, Н.В. Кузьминой, А.И. Щербакова и др.

Анализ мотивации труда персонала дает возможность улучшить финансово-экономические показатели работы предприятия. Учет особенностей личности сотрудников позволяет грамотно подойти к вопросам их найма, обучения и продвижения.

Следовательно, теоретическое и практическое значение изучения и выработки рекомендаций по улучшению психологических механизмов мотивации персонала вместе с недостаточной изученностью данной области

обусловили определили выбор темы выпускной квалификационной работы (ВКР).

Объект исследования ВКР. Объект исследования ВКР – мотивация персонала Общества с ограниченной ответственностью «Современные технологии газовых турбин» (далее в работе ООО «СТГТ»).

Предмет исследования ВКР. Предмет исследования ВКР – психологические механизмы мотивации сотрудников ООО «СТГТ».

Цель ВКР. Цель ВКР – исследование психологических механизмов мотивации персонала ООО «СТГТ» и разработка практических рекомендаций по их совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были выдвинуты такие задачи ВКР:

- провести анализ теоретических основ трудовой мотивации;
- выделить современные методы воздействия на мотивацию сотрудников на предприятии;
- выявить взаимосвязь личностных особенностей персонала ООО «СТГТ» со способами их оптимальной мотивации;
- разработать мероприятия по оптимизации системы трудовой мотивации работников ООО «СТГТ» и дать оценку их эффективности.

Гипотеза исследования. Гипотеза ВКР – значимыми элементами трудовой мотивации сотрудников ООО «СТГТ», обеспечивающими высокие финансово-экономические показатели работы компании, выступают предпринимательские мотивы, мотивация к содержательной коллективной работе с опорой на карьерный рост, мотивация на выполнение сложных профессиональных задач и на признание в социуме.

Методы исследования. Методы исследования ВКР: изучение научной литературы по теме работы, системный анализ, сравнительный метод исследования со сбором эмпирических данных при помощи опроса, тестирования, анкетирования, наблюдения, статистический анализ полученных результатов.

Теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость ВКР заключается в современном представлении психологических механизмов мотивации персонала организации.

Практическая значимость исследования. Практическая значимость ВКР состоит в предложении эффективных механизмов трудовой мотивации персонала ООО «СТГТ», которые можно применить практически для любого коммерческого предприятия.

Достоверность результатов исследования подтверждается углубленным анализом литературы по теме, соотнесением теоретических сведений и полученными практическими результатами, проверенными с помощью методов математической статистики.

Информационную базу ВКР составили нормативно-правовые акты (НПА), современная литература по изучаемой теме, научные исследования по повышению эффективности мотивации трудовых коллективов, диссертации и магистерские работы, справочники и электронные ресурсы.

Структура ВКР отражает логику и системность научного исследования и состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников из наименований и приложений. Первая глава ВКР посвящена теоретическим основам системы психологических механизмов мотивации работников, вторая глава ВКР отражает анализ системы трудовой мотивации в ООО «СТГТ» и возможные пути ее совершенствования, в приложении представлен графический материал. Общий объем работы составляет 101 страницу.

Глава 1 Теоретические основы психологических механизмов мотивации персонала организации

1.1 Подходы к изучению трудовой мотивации

Только квалифицированный и мотивированный трудовой коллектив в состоянии обеспечить успех и выживаемость организации. Экономическая состоятельность любого предприятия обеспечивается управленческими решениями, принимающими во внимание особенности личности сотрудников. Менеджмент организации должен руководствоваться механизмами управления сотрудниками, способствующими ее поступательному развитию [7, с. 102].

Изучение механизмов мотивации основано на изучении поведения человека, поскольку отмечаются существенные индивидуальные различия в идентичных ситуациях и обстоятельствах [1, с. 100]. Анализ различного поведения указывает на характерные черты личности и присущие им стереотипы поведения [37; 51].

Изучение психологических механизмов мотивации породило множество противоположных трактовок объяснения поведения индивидов. Теоретические положения мотивации получили свое отражение в психологии развития, психологии познания и психологии деятельности. Впервые задаче обобщения накопленной информации посвятил себя Х. Хекхаузен, представивший мотивацию в виде выбора между возможными действиями, направляющего на выполнение целей процесса. Во 2 половине 20 века монография этого автора становится, по сути, учебником по основам психологии мотивации трудовых коллективов. Следует отметить в данном контексте и более ранние труды З. Фрейда, К. Юнга, А. Маслоу и др. [37; 52].

Изучение психологических механизмов мотивации персонала организации ведется на основе исследования двух относительно обособленных сфер:

- различия в иерархии и силе мотивов выраженности;
- учет особенностей личности сотрудников при выработке методов мотивации.

Для дальнейшего исследования психологических механизмов мотивации персонала организации стоит остановиться на ряде важных понятий:

- потребности (состояние нужды в чем-то, побуждающее к поиску необходимого);
- притязания (привычный для человека горизонт удовлетворения потребностей, форма выражения потребности);
- ожидания (конкретизированные применительно к ситуации и поведению притязания, также форма выражения потребности);
- стимулы (блага, рычаги воздействия, рождающие мотивы и ориентированные на потребности);
- стимулирование (усиление действий, чувств, мыслей, т. е. средство мотивирования);
- мотивы (значимые склонности человека, устремления, определяющие внутренний баланс, логику и специфику поступков, связующее звено между стимулом и потребностью при осознанном сотрудником стимуле);
- мотивация (комплекс побуждающих к деятельности причин, определяющих и направляющих ее);
- мотивы труда (потребность, которую желает удовлетворить сотрудник, благо, могущее ее удовлетворить, трудовой акт с целью достижения блага, а также психологические и материальные затраты трудового процесса);

– мотивация труда (стремление сотрудника к удовлетворению потребностей при помощи труда) [48].

Представляются интересными исследования силы мотивов в рамках факторно-аналитической теории (Р.Б. Кеттелл), опирающиеся на поведение индивидов (так были выделены базовые мотивы). Затем исследователи указали на чувства и комплексы, основанные на социокультурных установках, и предложили классификацию мотивов [21; 37].

В свою очередь, теоретико-личностное направление опиралось на рассмотрение развития человека в рамках его индивидуальности (психология мотивации труда). Последователи психоанализа (З. Фрейд) в изучении мотивации труда указывали на различно проявляющиеся влечения. «Значимые моменты – инстинкты и влечения запретного толка, которые могут подавляться или преобразоваться в социально-одобряемую форму согласно нормам общественной морали» [37, с. 30].

Приверженцы академической психологии (К. Левин) стали говорить о поведении в контексте актуального поля психологических сил.

Теоретико-ассоциативные теории были связаны с именами Э. Торндайка (обращение к психологии научения), И.П. Павлова (психология активации), Ч. Дарвина (теория эволюции), а изучение проблем трудовой мотивации началась со списков инстинктов У. Мак-Дауголла [53].

В начале 20 века были предприняты первые попытки исследования мотивации труда в контексте психологии воли: Н. Ах выделил 4 аспекта акта воли. В дальнейшем Е. Локк указал на то, что с ростом целевой установки улучшаются показатели [3037, с. 245].

Отечественные психологи уделяли и уделяют изучению мотивации труда особое внимание. Российские ученые указали на то, что мотивация обуславливает поведение, его организованность и комплексность при достижении цели, при этом само понятие мотивации может трактоваться по-разному.

А.Г. Асмолов представляет мотивацию как активизацию человека, направляющую его. Термин мотивации применим к различным областям психологии, поскольку регуляция поведения подразумевает деление по мотивирующим факторам на три независимых характеристики (инстинкты, побуждающие действие, направленность поведения и связанных с ним мотивов, которые направляют такое поведение, эмоциональные переживания и установки, определяющие поведение человека) [31, с. 187].

Некоторые исследователи (П.М. Якобсон) рассматривали мотивацию как комплекс мотивов, другие (К.В. Судаков) представляют мотивацию в виде состояния человека, ощущающего потребность.

Часть ученых (В.Г. Асеев) указывают на то, что мотивация определяется структурными составляющими поведения индивида (эмоции, характер, темперамент, мышление) [37; 43].

Ряд исследователей называет мотивацию результатом действия мотивов, направляющих виды деятельности (И.А. Джигарьян), неоднородным механизмом сочетания интернальных и экстернальных факторов поведения.

Трудовая мотивация – поиск подходящего поведения, соответствующего человеку, а не только его желаниям. Моральные принципы препятствуют внезапным желаниям человека, что отличает его поведения от поведения представителей животного мира. Поведение человека могут определять различные потребности, однако, он их ранжирует по степени важности, намечая пути их удовлетворения и прогнозируя результат, что и является процессом мотивации (Д.Н. Узнадзе) [34, с. 374].

Вопросы трудовой мотивации в отечественной науке рассматриваются в рамках следующих направлений:

- совокупность мотивов, зависящая от структуры личности (В.Д. Шадриков);
- динамический процесс (В.Г. Леонтьев).

Второе направление основывается на том, сфера мотивов лежит в конкретной деятельности. Мотивация меняется под влиянием проводимой осуществляемой деятельности (динамическая система мотивации труда) [15, с. 312].

В.Г. Леонтьев справедливо выделил первичную и вторичную мотивацию труда: первичная отвечает базовым потребностям, вторичная – высшим. Ученый не ставил знака равенства между понятиями мотив и мотивация, поскольку мотив – всего лишь форма мотивации труда, обеспечивающая деятельность в определенном направлении для достижения заданного результата [37; 48].

Мотивация как динамический процесс может быть представлена в виде нескольких взаимосвязанных этапов:

- рождение потребности, ощущение нехватки чего-то, принятие решения восполнить потребность;
- выбор способа удовлетворения потребности;
- определение направленности и методов деятельности;
- выполнение намеченной программы действия за счет приложения сил и ресурсов;
- награда за выполненные действия, понимание степени достижения цели, возможное изменение мотивации к действию;
- удовлетворение потребности, ожидание появления новой или дальнейший поиск путей удовлетворения первоначальной потребности.

Психологи-исследователи мотивации труда указывают на отсутствие универсальных ее теорий, поскольку система мотивации зависит от множества факторов внешней среды, что обуславливает их поступательное развитие в последнее столетие [11, с. 66].

К примеру, теория потребностей А. Маслоу опирается на ранжирование потребностей, соответствующих представлениям о комфорте человека.

Идеи экзистенциализма помогли А. Маслоу сформулировать свою теорию потребностей.

Основные идеи А. Маслоу:

- человеку присуще перманентное ощущение потребностей, которые можно выделить в группы в зависимости от их иерархии;
- неудовлетворенные потребности являются толчком для деятельности, а удовлетворенные больше не вдохновляют;
- если потребность удовлетворена, она может быть замещена следующей;
- обычно потребности ощущаются в комплексе;
- потребности низшего порядка требуют приоритетного удовлетворения, а высшего становятся актуальными после удовлетворения низших;
- потребности высшего порядка имеют широкую вариативность путей их удовлетворения.

5 групп потребностей А. Маслоу и представил как пирамиду потребностей: физиологические, в безопасности, принадлежности к социальной группе, признании и уважении и самоактуализации.

А. Маслоу считал, что не все нуждаются в удовлетворении потребностей всех 5 уровней: большинству достаточен уровень принадлежности к социальной группе [20, с. 123].

Высшая потребность в самоактуализации становится определяющей линией поведения только при удовлетворении низших потребностей. При вступлении потребностей в конфликт важнейшим становится удовлетворении базовых потребностей.

Интересно, что до достижения подросткового возраста приоритетными являются потребности всех уровней и лишь по наступлении зрелости потребность в самоактуализации обретает большее значение [16, с. 44].

А. Маслоу особое внимание уделял изучению потребности в самоактуализации, поскольку именно эта потребность, в случае ее неудовлетворения, ведет к появлению напряженности.

Несмотря на то, что теория А. Маслоу широко известна, она имеет ряд серьезных противоречий:

- потребности проявляются у людей различно в зависимости от их индивидуальных качеств;
- иерархическое соподчинение потребностей зачастую нарушается;
- удовлетворение высших потребностей не всегда означает снижение трудовой мотивации труда;
- ряд удовлетворенных потребностей может отрицательно влиять на остальные;
- недостаточный учет индивидуальных потребностей.

В свою очередь, К. Альдерфер предложил такие идеи:

- физиологические потребности и в личной безопасности – потребности существования;
- выделение потребности в общественной безопасности;
- потребность в общественной безопасности, принадлежности к социальной группе и признании – потребностям связи;
- потребность в самоактуализации – потребность роста.

К. Альдерфер расположил потребности (существования, связи, роста) также от низших к высшим, отдельно отметив, что стремление к удовлетворению потребностей имеет двустороннюю направленность. Направление вверх – потребности удовлетворения, вниз – крах устремлений. Существование одновременно двух направлений дает возможность применения новых механизмов мотивации персонала. Данные направления не противоречат друг другу, выступая особенными процессами. Процессы удовлетворенности тесно связаны с особенностями личности, а неудовлетворенности – с факторами внешней среды. К. Альдерфер высказал

мнение, что материальное вознаграждение – это не мотив трудовой деятельности [6, с. 781].

Д. Мак Клееланда выступил против иерархического выстраивания потребностей и указал на то, что они не являются взаимозаменяемыми. Особое внимание исследователь уделил высшим потребностям, которые представлял приобретенными в процессе обретения жизненного опыта. Д. Мак Клееланд изучил обуславливание потребностями поведения человека и их влияние друг на друга [10].

Автор также выделил 3 группы потребностей в трудовом взаимодействии: соучастия, достижения, властных полномочий [8, с. 303].

Потребность соучастия выражается в потребности дружеских отношений со своими коллегами, ожидании от них поддержки и положительной оценки. Потребность состоит также в желании быть осведомленным обо всех реакциях трудового коллектива.

Потребность достижения состоит в эффективном достижении определенных показателей работы, оперативном отклике на вызовы, грамотной самостоятельной постановке задач расставлении приоритеты, стремлении к трудоголизму, выполнению индивидуальных планов [46, с. 98].

Потребность властных полномочий опирается на собственные компетенции, желание все держать под контролем.

Однако, Д. Мак Клееланд обратил внимание на то, что существует 2 группы сотрудников с различной мотивацией к власти:

- работники, которых интересует власть сама по себе без должного учета интересов своего работодателя;
- работники, рассматривающие свою власть в коллективе как шанс развить организацию в интересах трудового сообщества.

Д. Мак Клееланд также полагал, что именно потребности определяют поведение человека, затрачиваемые усилия и выполняемые действия [38, с. 301].

Крайне интересной представляется 2-х факторная теория Ф. Герцберга. Исследователь полагал, что ряд отсутствующих трудовых условий (поддерживающих) снижает удовлетворенность сотрудников, однако, их наличие парадоксально не ведет к повышению уровня мотивации [35].

К поддерживающим условиям можно отнести личные отношения с руководством, равными коллегами и подчиненными, положение в трудовом коллективе, факторы семейной жизни и пр.

В то же время, ряд условий (мотивационных) влияют на повышение мотивации сотрудников, но, при этом, отсутствие этих условий не ведет к значительной неудовлетворенности.

К мотивационным условиям можно отнести жизненные достижения, высокую ответственность, самостоятельность в принятии решений, саморазвитие и пр.

Положения Ф. Герцберга имеют ряд общих черт с теорией А. Маслоу: оба автора сходятся в том, что мотивационные условия находятся в тесной связи с признанием и самоактуализацией, а поддерживающие – с базовыми физиологическими, потребностями в безопасности и социальными запросами [26, с. 184].

Исследования А. Маслоу, Д. Мак Клеганда, К. Альдерфера и Ф. Герцберга можно назвать содержательным теориям трудовой мотивации, изучающими особенности внутренней среды человека. Факторы данной внутренней среды и определяют и поведение человека в его профессиональной деятельности [55, с. 106].

Дж. Стейси Адамс предложил теорию справедливости, по которой люди склонны сопоставлять награду со своими усилиями, а также вознаграждение других за сравнимую работу. При этом наблюдаемая несправедливость ведет к напряжению в коллективе, снижающему показатели труда [42, с. 131].

Полагающие, что им недоплачивают сотрудники склонны уменьшить трудовые усилия, от чего страдает производительность труда. При этом

увеличение оплаты труда не ведет к интенсификации таких усилий. Ученый резонно указал на то, что работник должен считать свою награду обоснованной.

В. Врум является разработчиком теории ожиданий, представляющей мотивацию в виде 3 взаимоотношений:

- ожидание, что трудовые затраты усилия приведут к нужному результату;
- ожидание, что за достигнутыми результатами последует соответствующее вознаграждение;
- предполагаемая ценность награды (награда может соответствовать или не соответствовать ожидаемой).

В. Врум предложил свою формулу мотивации, представляющую произведение всех трех взаимоотношений, и предположил, что мотивация труда зависит от ожидания вознаграждения и будет тем более значительной, чем выше ценность награды [44, с. 23].

Инструментальная концепция В. Врума основывается на ожидаемой ценности и комплексно представляет структуру поведения для достижимости желаемого.

Стоит обратить внимание и на работы Л. Портера и Э. Лоулера, предложивших синтетическую структуру мотивации, где она представала функцией потребностей, ожидания награды и ее справедливости [54, с. 161].

Исследователи полагали, что эффективность вознаграждения основана на оценке его ценности, затраченного труда и справедливости соотношения «усилия – награда». Результативность вознаграждения также зависит от свойств личности и профессионального потенциала сотрудника, от его оценки вклада в общую деятельность.

Модель этих ученых указывает на то, что мотивация – это не рядовая составляющая в цепочке взаимосвязей, а важное связующее звено между

понятиями трудовых затрат, компетенций, полученных результатов. Награда здесь – некий справедливый итог [49, с. 46].

А.Н. Леонтьев и, позднее, Н.С. Пряжников называли теорию Л. Портера и Э. Лоулера результатом грамотно организованной работы.

Предложивший теорию справедливости Дж. С. Адамс считал, что сотрудники организации всегда имеют собственную оценку полученной награды, подвергая вознаграждение сравнительному анализу на предмет сходства с вознаграждением их коллег за подобную работу [56, с. 27].

С помощью теории ожидания В. Врума можно определить тип поведения сотрудника и удовлетворенность его своей работой [28, с. 354].

Модель Л. Портера и Э. Лоулера изучает результат управления трудовыми ресурсами, при этом эффективная трудовая деятельность обеспечивает высокую оценку сотрудником награды.

Стоит отметить, что процессуальные теории мотивации Дж. С. Адамса, В. Врума и Л. Портера и Э. Лоулера называются именно процессуальными, так как рассматривают только лишь процесс трудовой мотивации.

1.2 Ключевые проблемы мотивации группы

Мотивация персонала организации тесно связана с мотивацией группы, так как именно таковой является трудовой коллектив.

Понятие групповой динамики определяет вектор поведения группы и ее результативность и выражается в комплексном процессе группового развития и взаимодействия [37; 48].

Часть происходящих в коллективе процессов просты очевидны и легко корректируются, но другая часть скрыта и не полностью осознается группой. Для руководителя важно грамотно интерпретировать эти процессы [5, с. 31].

Бр. Рэдди выделил уровни проблем функционирования группы:

- содержательные вопросы (содержание трудовых задач обычно очевидно и ясно осознается членами коллектива);

- частично скрытые особенности работы трудового коллектива (взаимодействие между сотрудниками, распределение трудовых задач, конфликты в коллективе);

- скрытые и базовые проблемы коллектива (участие в группе, разделение властных полномочий, обособленность и профессионализм, близкие отношения);

- убеждения членов коллектива (ценности и интересы принадлежащих к группе);

- подсознательные механизмы взаимодействия группы (принятие и непринятие друг друга).

Групповая динамика означает особые этапы создания и функционирования группы со своими проблемами, требующими для своего решения существенных временных затрат и не позволяющими решать не менее значимые вопросы:

- этап установки (преобладание личных мотивов, запрос на организацию, руководство и разъяснительные мероприятия);

- этап налаживания взаимоотношений внутри коллектива (выявление совместных интересов);

- этап противоборства (поиск своего места в коллективе, появление противоречий);

- этап согласования правил работы группы (нормы, регламент);

- этап ориентации на решение рабочих задач (выполнение конкретных заданий).

Понимание основа групповой динамики дает руководству организации возможность оперативно разрешать проблемы группы, эффективно настраивая ее к достижениям [23].

На установочном этапе грамотный руководитель:

- подтверждает безоговорочное лидерство, знакомит со стратегией, ставит цели и задачи, объясняет роль каждого сотрудника и его функционал;
- предлагает понятное положительное и отрицательное подкрепление;
- контролирует наличие неформальных каналов информации;
- согласовывает статусы членов коллектива, группы в целом, а также ее ценности.

На этапе налаживания взаимоотношений в группе руководитель организации уделяет пристальное внимание:

- демонстрации зависимости между личными интересами сотрудников, целями коллектива и осуществляемой деятельностью;
- ожиданиям, личностным особенностям и ценностям членов трудового коллектива;
- установлению показателей и норм групповой работы.

На этапе противоборства руководитель прикладывает такие мотивирующие усилия:

- введение подкрепления (как положительного, так и отрицательного подкрепления);
- фокусирование на отношениях внутри коллектива;
- участие в решении конфликтных ситуаций;
- руководство диспозициями неформального влияния;
- детализация личных задач и задач группы.

На нормативно-регламентном этапе во главу угла руководитель ставит такие меры мотивирования:

- практическую связь ценностей трудового коллектива с его текущей работой;
- подкрепление улучшения механизмов взаимодействия коллектива и отношений между его членами;
- конкретизацию заданий;
- акцент на значимости задач, статуса коллектива и его участников;

Этап ориентации на рабочие задачи требует от руководителя таких действий по повышению мотивации:

- подкрепление эффективного взаимодействия и успешного выполнения задач;
- принятие мер по развитию инициативы и самостоятельности сотрудников;
- создание условий для самовыражения в трудовой деятельности;
- подкрепление единения членов группы.

При разработке механизмов мотивации коллектива всегда принимают во внимание роли его членов [47; 51].

Изучение психологических механизмов мотивации персонала организации предполагает анализ моделей профессиональной активности сотрудников.

Исследователи выделяют такие модели профессиональной активности сотрудников:

- пассивно-приспособленческая (недостаточная активность при выполнении трудовых функций, безынициативное поведение сотрудника, использование навыков и умений время от времени, сотрудники не ощущают потребности в трудовой деятельности и их участие в ней обусловлено лишь жизненными обстоятельствами);
- скрытая (позитивная мотивация труда, понимание сотрудником своей общественной важности, не проявляется в виде интенсивной работы, отсутствуют личностные ресурсы в производственной деятельности);
- инструментальная (высоких мотивов трудовой деятельности не наблюдается, при этом присутствует явная материальная заинтересованность, через которую можно добиться высоких показателей);
- самостоятельная (положительный фокус на содержание трудовой деятельности как подтверждение верного профессионального выбора, развитие в ней своих умений и творческого подхода, в силу чего отмечаются

наилучшие результаты трудовой деятельности, высвобождение в полной мере производственного потенциала сотрудника) [10].

Как уже упоминалось ранее, получение награды – один из ведущих мотивов эффективной трудовой деятельности, при этом она может быть как внутренней, так и внешней.

Внутренняя награда сотрудника – чувство удовлетворения от своей деятельности, удовольствие от процесса творчества, понимание важности своего труда [37].

Как достижение внутренней награды сотрудником может быть расценено признание и одобрение его результатов его труда, чувство сопричастности к полезному делу, достижение важных показателей, приобщение к общественно-полезному труду.

Получение внутренней награды сотрудник преобразует в профессиональную увлеченность, в ощущение гармоничности своего жизненного пути.

Внутренняя награда сотрудника зависит от его структуры личности, индивидуальных особенностей и ценностей. Менеджмент организации может оказывать влияние на внутреннюю награду работника через грамотное построение организационной культуры предприятия и приобщения к ней сотрудника. Принадлежность мощной организационной культуре – весомый стимул роста производительности собственного труда, стремление работать в интересах всей организации [17].

Внешняя награда отражается в системе мотивации компании определенными стимулами, которые интересны сотруднику (материальное вознаграждение, социальные льготы и пр.). Такая награда должна компенсировать сотруднику трудовые затраты в процессе производственной деятельности.

Разрабатывая систему мотивации труда в организации персонала, важно обращать внимание и на психологические механизмы демотивации сотрудников [27, с. 664].

Очень часто главная причина увольнения работников – смена сильной внутренней мотивации на мощную внутреннюю демотивацию в силу просчетов в управленческой политике.

Внутренняя мотивация работников имеет особенность – организация имеет мало средств влияния на нее в положительную для компании сторону, однако, в противоположную – очень много [3637, с. 105].

Только начинающий свою карьеру в организации работник почти всегда имеет значительную внутреннюю мотивацию, которая может быть значимой причиной его поведения в процессе выполнения трудовых функций. Для высококвалифицированных специалистов новое рабочее место – это новые вызовы, возможности и компетенции. Даже достаточно опытные в своих отраслях сотрудники видят в новой компании только ей присущий комплекс задач, новый коллектив коллег и новый пул клиентов, с которыми необходимо установить хорошие отношения. Новый сотрудник видит в организации как ряд полезных для него возможностей, так и ряд проблем, требующих решения.

Перед специалистами кадровых служб стоит задача не лишиться ценных работников. HR-специалисты компаний, не будучи в силах оказать влияние на внутреннюю мотивацию сотрудников или влияя на нее отрицательно, должны минимизировать это влияние, нейтрализуя демотивирующие факторы [25].

Среди факторов демотивации можно выделить несоблюдение т.н. негласного соглашения, неиспользование значимых для работника компетенций, невнимание к инициативам сотрудника, работник не ощущает своей причастности к организации, не чувствуются достижения, не наблюдаются результаты, отсутствует рост в компании, нет признания результатов трудовой деятельности работника руководством и коллективом, статус работника в организации не претерпевает изменений [23].

Несоблюдение т.н. негласного соглашения. Работа в организации – своеобразная сделка между новым сотрудником и компанией, в которой трудовые и временные затраты и профессиональные компетенции работника обмениваются на материальную награду, самореализацию и существование в трудовом коллективе. Личная мотивация сотрудника может выражаться и в возможности общения с коллегами и клиентами, и в возможности активной деятельности, и в наблюдении за своими трудовыми результатами. Нередко материальное вознаграждение не выступают основным фактором такого соглашения, однако, на собеседованиях делается упор в основном пакет компенсаций. Специалисты кадровых служб могут также обратить внимание нанимаемого сотрудника на реализацию его внутренних мотивов [47, с. 187].

Не всегда реальная ситуация на рабочем месте обсуждается в деталях (будущий работник робеет, а кадровики склонны представлять приукрашенно обстановку). Дизайн рабочего места, уточненный график работы, особенности трудового коллектива и поручаемых задач могут не соответствовать реальности, что ведет к появлению у нового сотрудника у потенциального сотрудника завышенных ожиданий. Конечно, приступив к работе, работник постепенно начинает видеть истинную картину, в результате чего внутренняя мотивация сменяется демотивацией, существенно снижая первоначальный энтузиазм [4].

Поэтому необходимо предоставлять работнику максимально правдивую информацию с целью формирования соответствующих ожиданий;

Неиспользование значимых для работника компетенций. Грамотным руководителям знакома ситуация сверхквалификации сотрудников, которые иногда рассматривают такие вакансии по своим соображениям. Спустя некоторое время такие работники неизменно начнут испытывать скуку и заниматься поисками соответствующей их квалификации работы. В процессе этого поиска он может попытаться сместить с должности своих руководителей, не обладающих более высокими компетенциями, или не

повиноваться им. Члены рабочего коллектива будут вынуждены выслушивать советы от такого работника, испытывать на себе его пренебрежительное отношение [32].

Опытные специалисты кадровых служб полагают, что оптимальный кандидат на должность чего-то не умеет, но обладает при этом дополнительными навыками. В связи с этим полезно проводить обучение всех новых сотрудников, не используя такие навыки. Однако, не использование этих дополнительных навыков в дальнейшей работе может привести к демотивации работника, если такие навыки для того особо ценны [37].

Многообразие трудовых задач всегда дает возможность применять неключевые компетенции работников. Даже небольшие задания с использованием таких компетенций позволят работнику осознать ценность для руководителей его многоплановых умения и не дадут ему утратить полезных навыков;

Невнимание к инициативам сотрудника. У новичков всегда есть масса предложений, которым не уделяют особого внимание (неверие в потенциал нового работника, нежелание изменить привычный уклад).

Однако, необходимо прислушиваться к инициативам нового работника, поскольку их применение может быть достаточно эффективным, пусть и в измененной форме. Если идеи совсем не подходят, следует тактично указать на это сотруднику;

Работник не ощущает своей причастности к организации. Очень часто данный фактор применим к дистанционным или внештатным сотрудникам, а также к тем, кто выполняет второстепенные функции в компании. Работники полагают, что для руководства они выступают особой группой людей, мотивированной лишь финансово. Не чувствующий сопричастности сотрудник склонен уклоняться от интенсивной работы, когда в ней есть необходимость [19, с. 177].

Грамотным руководителям хорошо известно, что чувство единения с командой – очень сильный мотиватор, способствующий даже жертвованием личными интересами ради целей организации. Важно привлекать неключевых работников корпоративным мероприятиям, держать их в курсе о состоянии дел в компании;

Не чувствуются достижения, не наблюдаются результаты, отсутствует рост в компании. Иногда специфика занимаемой должности работы не позволяет развиваться и чего-то достигать. Однотипная трудовая деятельность постепенно нивелирует внутреннюю мотивацию работников, даже самых консервативных. Неизменное содержание работы и отсутствие вызовов приводит работника к пониманию того, что он приобрел только денежное вознаграждение, что особенно невыносимо для творческих людей [24, с. 227].

Трудовая деятельность может быть демотивирующей, если ее итог будет виден далеко в будущем. Не все работники обладают достаточным терпением и целеустремленностью, чтобы дождаться результатов.

Получается, что работникам, чья деятельность связана с выполнением типовых рутинных обязанностей, нужно предлагать временные проекты, не обязательно целиком лежащие в плоскости их прямых трудовых задач. У сотрудников снова проявится интерес к основным обязанностям и, в то же время, они обретут новые знания. Есть смысл разбить долгоиграющие проекты на ряд этапов с фиксацией промежуточных результатов и соответствующей системой поощрения;

Нет признания результатов трудовой деятельности работника руководством и коллективом. Если в организации не выделяют успешных работников, это отрицательно сказывается на их мотивации [21].

Очень важно для руководства компании разработать действенную систему поощрения работников, причем оно может быть как материальным, так и нематериальным;

Статус работника в организации не претерпевает изменений. Жесткая иерархичная структура крупных корпораций препятствует карьерному росту. В таких случаях есть смысл заинтересовать работника интересным компенсационным пакетом, что, однако, не всегда обеспечивает их высокую мотивацию и не удерживает от перехода к конкурентам. Крайне отрицательное влияние на изменение статуса оказывает предвзятое отношение руководителей.

Необходимо применять различные способы изменения статуса без повышения в должности, такие, как проектная работа и пр.

Следовательно, учет факторов демотивации и их обезвреживание повышает производительность труда через повышение мотивации персонала [48; 50].

1.3 Психологические особенности мотивации трудового коллектива

Глубокое понимание побуждающих к работе факторов и механизмов мотивации дает возможность компаниям эффективно функционировать в условиях высокой конкуренции и изменений условий внешней среды. Во главу угла ставится разработка рациональной системы мотивации труда, дающая менеджменту координировать трудовой коллектив, реализовывать его потенциал в соответствии с целями организации. Соответствующая реалиям времени система мотивации имеет в качестве своего базиса ориентацию на высокие экономические показатели и на развитие личных профессиональных возможностей членов коллектива [24].

Эффективные руководители понимают, что для высокой мотивации сотрудника материальной награды недостаточно, что подтверждают опробованные на практике современные теории мотивации. вознаграждения.

Не всегда легко выявить мотивы, заставляющие работать с полную силу своих способностей. Привлечение квалифицированных кадров сопряжено с

созданием условий, побуждающих их эффективно трудиться на благо компании, одновременно развивая свои компетенции.

Работники удовлетворяют свои потребности через достижение своих карьерных целей, что обеспечивается мерами повышения производительности труда [45, с. 244].

Обычно формами мотивации сотрудников организации выступают:

- материальное вознаграждение за трудовой вклад работника;
- система премирования и социальных гарантий;
- меры, повышающие интерес к трудовой деятельности;
- система обучения;
- обеспечение карьерного роста.

Принято выделять такие мотивы работников, на которые можно эффективно влиять, – награды, социальный, процессный, достижения, идейный [17].

Мотив награды. Наиболее распространен и часто используется как единственный [50, с. 7].

Социальный мотив. Работники нуждаются в пристальном внимании и хорошем отношении со стороны руководства и коллег, соглашаются на меньшую заработную плату, но очень зависят от одобрения окружающих. Им присуща активная жизненная позиция и стремление к общественной работе. Работники очень нужны организации, поскольку платить им можно меньше, но их отдача будет серьезной. Таких сотрудников необходимо публично хвалить и отмечать. При приеме на работу будущих сотрудников больше всего волнуют вопросы коллективного взаимодействия, фигуры руководителя, активность корпоративной жизни;

Процессный мотив. Им руководствуются трудоголики, испытывающие искренний истинный интерес к процессу работ. Они могут смириться с невысоким доходом, но в обмен будут требовать собственного профессионального признания. Обычно долгое время сохраняют лояльность

организации при условии, что условия труда считают приемлемыми. Работники неплохо выполняют задания, требующие особой ответственности, но рутинные (ошибки практически исключены). Такого сотрудника важно снабдить всем необходимым. В интервью при приеме на должность подробно выясняет все нюансы производственного процесса. Мотивировать сотрудников можно превосходным обеспечением рабочих места всем необходимым техническим оборудованием, а также оценкой их профессиональных достижений;

Мотив достижения. Такие работники обладают хорошим стратегическим мышлением, озабочены своей карьерой и статусом, ставят амбициозные цели и уверенно идут к ним продвигаются. Мотивировать таких сотрудников сложнее, рутинная деятельность их угнетает. Работников есть смысл привлекать к масштабным стратегическим проектам, делегировать им ряд управленческих функций. Сотрудников отлично мотивируют такие статусные вещи, как отдельный офис, приглашение на мероприятия с высшим руководством. При приеме на работу будущий работник заинтересован своими перспективами в организации, ее иерархической структурой. Такие сотрудники отличаются харизмой;

Идейные мотивы. Такие работники настроены на поиск справедливости, прямолинейны в своих высказываниях. Анализируют управленческую политику, сопоставляя ее со своими убеждениями. При совпадении политики и убеждений ощущают себя причастными к руководству компанией, в противном случае может оставить свою должность. Настаивает на сугубо профессиональном подходе к работе. В рамках интервью при приеме на работу интересуются миссией организации, традициями, поддерживаемыми в трудовом коллективе. Такому сотруднику можно давать поручения в рамках политики наставничества, ему будет интересен общественный контроль. Особо работниками приветствуется, когда их просят обозначить свою позицию по какой-то проблеме [33].

Учитывая мотивы работника, необходимо помнить, что они могут трансформироваться в зависимости от различных факторов внешней среды.

Эффективный менеджмент предполагает рациональную систему мотивации, выражающуюся в стабильном и понятном вознаграждении [39, с. 159].

Учет психологических аспектов мотивации персонала должен начинаться со структур высшего менеджмента высших органов власти в компании. Это гарантирует детальную проработку систему, убеждает всех сотрудников в ее справедливости, устанавливает ясные правила, обеспечивая эффективность.

Разработка системы мотивации берет свое начало в позитивных практических кейсах предприятий данной или смежных отраслей со сопоставимым количеством персонала [35].

Если в организации ее подразделения сложно разделить на приносящие основную прибыль и вспомогательные, есть смысл определить основные критерии эффективности с привлечением к этой задаче линейных руководителей. Игнорирование данного положения может привести к закладке неразрешимых противоречий уже на первом этапе внедрения системы мотивации, могущих привести к конфликтным ситуациям и снижению производительности труда [51].

Разработанная система мотивации перед ее принятием на высшем уровне должна быть согласована руководителями заинтересованных подразделений с возможностью предварительного внесения ими правок для обсуждения.

Окончательный вариант проекта системы мотивации должен сопровождаться основными документами, которыми выступают положения о награждении и мотивации, о показателях оценивания работников со списком лиц, участвующих в сотрудниках [37, с. 458].

Внедрение системы мотивации сопряжено с принятием основных документов, в разработке которых учитывают голоса всего персонала организации. Документальные положения обязательно проходят юридическую экспертизу, трудовые договоры дополняются соответствующими соглашениями, работники лично знакомятся со всей документацией.

Эффективность системы мотивации должна проводиться как можно чаще путем сопоставления результатов работы компании до и после начала применения системы с применением современных программных средств.

Система мотивации, не оказавшая существенного воздействия на показатели работы компании, должна быть пересмотрена и доработана.

Методики проверки эффективности системы мотивации могут включать в себя анкетные опросы работников, анализ их удовлетворенности трудовой деятельностью и предложенными способами мотивации. Пересмотр и правки системы мотивации должны производиться регулярно [43].

Рациональным при оценке такого сложного бизнес-процесса как система мотивации персонала представляется привлечение внешних консультантов. Приглашение сторонних специалистов поможет выявить ошибки и предложить рекомендации по оптимизировать применяемых способов мотивации. Работа консультантов будет более объективной, чем если бы систему мотивации оценивали ее разработчики.

Следовательно, в сложившихся рыночных условиях компании все больше осознают ценность вклада каждого работника в итоговые показатели своей деятельности. Грамотно разработанная система мотивации персонала – эффективный способ управления персоналом в процессе осуществления коммерческой деятельности.

Без понимания специфики человеческого ресурса ни одна компания, даже с превосходной организационной структурой, не сможет добиться своих задач [22, с. 355].

В этой связи представители высшего менеджмента уделяют достаточное внимание теории приобретенных потребностей Дж. Аткинсона, в основе которой лежат углубленные исследования промышленных предприятий. Исследователь предложил концепцию потребности достижений как вида самореализации, выражающуюся в стремлении к успеху и уклонении от неудачи. Была сформирована модель противоречия этих устремлений, определяющая поведение сотрудника [3; 10].

Стремление быть успешным выражается в комплексности и решительности действий, при этом сотрудник избегает действий, могущих принести неудачу. В этой ситуации высшее руководство компании для эффективной работы трудового коллектива создает благоприятные условия для активизации трудового потенциала работника. Сотрудник должен сам изъяснить готовность выполнять задания, обусловленные целями организации [29, с. 41].

Система мотивации труда зависит от множества факторов, начиная от условий трудовой деятельности и заканчивая условиями для самореализации, а для ее разработки следует тщательно исследовать механизм трудовой мотивации и обуславливающие ее факторы [40, с. 133].

Как уже упоминалось ранее, любой механизм мотивации включает в себя:

- притязания (переменные, влияющие на удовлетворение субъекта);
- ожидания (рассмотрение индивидом ситуаций с точки зрения возможных последствий);
- установки (склонность индивида к определенным поступкам в зависимости от сложившихся обстоятельств; человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации);
- оценивание (оценка степени достижения желаемого);
- стимулы (набор возможностей для удовлетворения потребности).

Мотивацию труда удобно представить в виде схемы:

- появление потребности;
- ощущение импульсов от нее;
- рассмотрение сложившейся ситуации на основе осознания ожиданий, притязаний и стимулов;
- мотивация, как неосознанная на основе установок, так и сознательная на основе взвешенной рациональной оценки;
- вхождение индивида в состояние мотивированности, чья сила зависит от значимости потребности, шансов на ее удовлетворение, эмоциональной окраски, глубины мотива;
- выстраивание определенного типа поведения.

Стоит отдельно остановиться на таком структурном компоненте мотивации труда, как стимулирование, призванное для изменения поведения сотрудника путем придания вариативности условиям достижения потребности [25].

Работники сознательно оценивают свою линию поведения действий и ищут самый быстрый путь к желаемому результату, испытывая на себе действие стимулов, приобретающих манипулятивный характер.

Выбор механизма мотивации зависит от типа личности сотрудника, при этом желательно, чтобы внутренние мотивы преобладали над внешними положительными мотивами.

Мотивация и труд работника состоят четкой связи в силу ситуативности и конкретных обстоятельств [12, с. 69].

Мотивация сотрудников возрастает в случаях:

- если они обладают полной информацией о ситуации;
- перед ними четко поставлена задача;
- их квалификация соответствует заданию;
- они ощущают поддержку коллег;
- им предоставлена возможность дополнительного обучения;
- им оказывается всяческое содействие со стороны руководства;

- чувствуют интерес к себе как к профессионалу и личности;
- им дают шанс проявить инициативу;
- их успехи приветствуются;
- они заинтересованы гибкой политикой стимулирования.

Политика стимулирования мотивации труда работников при этом основывается на:

- пропаганде ценностей компании, разделяемых всеми;
- предоставлении широких возможностей для заработка;
- обеспечении социального статуса сотрудников, удовлетворении их амбиций;
- признании трудовым коллективом.

Финансовые мотивы деятельности рассматриваются во вторую очередь и после того, как будет сформулирована особая философия поддерживаемого организацией отношения к себе. После этого наступает этап целеполагания с ориентиром на комфортную, насыщенную и общественно-полезную жизнь. Продуманный этап планирования обеспечивает сотруднику достижение желаемого качества жизни [41, с. 267].

Данная модель мотивации труда подразумевает применение ряда специальных приемов:

- внедрение социальных стереотипов ориентации;
- мотивация на высокий результат;
- непрерывное обучение;
- визуализация желаемого.

Социальные стереотипы ориентации опираются на недостаточность уверенности в себе и флуктуацию факторов внешней среды, которые могут смущать сотрудника при принятии решения. Ориентиром в таком случае может выступить поведение других сотрудников, примерно равных по своим компетенциям и статусу и добившихся успеха. Важным является и тот факт, что люди стремятся вести аналогично поведению похожих на них во всех

смыслах индивидах (внешний облик, происхождение и пр.). С помощью данного приема можно добиться роста уровня продаж и привлечения новых сотрудников [23, с. 36].

Мотивация на высокий результат состоит в соотнесении своих целей с поднятой для себя планкой уровня жизни.

Непрерывное обучение и наставничество дает возможность организации, в том числе, эффективно нанимать персонал и практиковать профессиональную преемственность [14, с. 380].

Визуализация желаемого подчеркивает возможность его воплощения, направляя устремления усилия работников в нужное русло. К примеру, различные знаки отличия («Сотрудник месяца», «Наша гордость» и пр.) очень положительно воспринимаются работниками, несмотря на отсутствие материальной составляющей.

Анализ теорий мотивации труда позволяет выразить ее через понятие особого побуждающего к деятельному поведению состояния индивида, ощущающего потребность.

Одной из основных целей мотивации выступает формирование совокупности условий побуждения к продуктивному труду. Для высшего менеджмента трудовая мотивация – управленческая функция, средство, с помощью которого организация достигнет поставленных целей. В этом контексте трудовая мотивация предстает в виде комплекса внешних и внутренних факторов побуждения [18, с. 60].

Неоднозначность мотивации труда и выражается в том, что поведение человека в рамках выполнения производственных задач определяется внутренними и внешними стимулами и мотивами.

Особое внимание в данном контексте уделяется внутренней мотивации, своеобразному механизму активизации мотивов сотрудников. При этом именно внешняя мотивация определяет высокопроизводительную трудовую деятельность.

Анализ данных, составляющих теоретические положения теорий трудовой мотивации, позволяет выдвинуть предположение, что мотивация – особое состояние индивида. Данное состояние состоит в специфической связи с потребностями человека, во взаимодействии с которыми движет его к цели [30, с. 222].

Некоторые авторы более пристальное внимание уделяют определяющим мотивы потребностям, другие ученые акцентируются на факторах внешней и внутренней среды, обуславливающих потребность, а некоторые исследователи сосредотачиваются на этапах формирования мотива. Однако, большинство авторов придерживаются той точки зрения, что поведение индивида при выполнении им трудовых функций, зависит от ряда движущих изнутри факторов. Работник признает и соглашается со смысловой составляющей процесса труда, а также его содержанием (особенно в части связи с потребностями) [2; 8, с. 383].

Изучение трудовой мотивации сопряжено с ее диагностикой в рамках трудового коллектива, созданием системы эффективного стимулирования сотрудников.

Мотивация труда сотрудников с точки зрения высшего руководства – обеспечение условий для наиболее производительной деятельности.

С помощью системы трудовой мотивации руководители стремятся организовать работу персонала в соответствии с целями, задачами и миссией организацией.

Грамотный руководитель выстраивает систему трудовой мотивации в компании так, чтобы сотрудники почувствовали побуждение к работе [4637, с. 123].

Следовательно, изучение теоретических положений трудов по мотивации персонала позволяет прийти к ряду выводов:

- трудовая мотивация занимает ключевую позицию в управлении коллективом;

- высокая производительность труда достижима только при живом интересе работников к своему труду;
- степень трудовой мотивации состоит в зависимости от диспозиции мотивов труда сотрудника, состоящих в иерархическом соподчинении;
- трудовые мотивы обуславливают выполнение работником своих производственных функций с целью удовлетворения потребностей;
- структура мотивации труда строго индивидуальна и зависит от комплекса внутренних и внешних факторов;
- понимание структуры трудовой мотивации дает ключ к пониманию ожиданий от своего труда сотрудниками и к прогнозированию особенностей их поведения;
- грамотно построенная система мотивации труда способствует достижению компанией запланированных результатов в комфортной для работников трудовой атмосфере [9; 11; 13].

Глава 2 Исследование психологических механизмов мотивации персонала ООО «СТГТ»

2.1 Анализ системы мотивации персонала ООО «СТГТ» и выявленных проблем

Непростые финансово-экономические условия функционирования предприятий в нашей стране диктуют особые требования к управлению. Для разработки оптимальной системы управления персоналом характерен ряд последовательных этапов, начиная от поиска квалифицированных кадров и заканчивая оценкой вклада трудового коллектива в отчетные показатели деятельности организации. Высоко результативная система трудовой мотивации основывается как на прошлых достижениях управленческого опыта, так и на передовых тенденциях.

Анализ текущей ситуации в ООО «СТГТ» выявил ряд значимых фактов для коррекции существующей системы мотивации персонала:

- «костяк» трудового коллектива составляют высокооплачиваемые высококвалифицированные специалисты;
- предприятие находится в состоянии реорганизации (передача полномочий от ООО «Сименс» в ООО «СТГТ») и сопутствующей неопределенности для персонала;
- выявлен отрицательный рост некоторых показателей деятельности компании;
- обнаружена тенденция к снижению мотивации труда и ухудшению плановых результатов Департамента персонала;
- наметилась разобщенность в трудовом коллективе.

Недостаточное внимание к проблеме психологических механизмов трудовой мотивации в ООО «СТГТ» заведомо ухудшило конкурентные позиции компании на рынке. Однако, грамотно построенная система

мотивации труда сотрудников может помочь им адаптироваться к новым реалиям существования компании, усилить командный дух, нацелиться на высокие трудовые результаты. Новые условия деятельности требуют от организации применения гибких методов мотивации персонала, особенно в период адаптации новых сотрудников.

Изучение мотивации труда в ООО «СТГТ» было проведено с использованием методики исследования мотивации профессиональной деятельности К. Замфир (модификация А. А. Реана), мотивационный профиля Ш. Ричи и П.Мартин, диагностики доминирующих потребностей – теста Ф. Герцберга (на основе теории мотивации Д. Макклелланда) с последующей интерпретацией результатов и фиксацией их в скорректированной программе мотивации труда в компании, что отражено в Приложении А.

Изучение мотивации труда сотрудников ООО «СТГТ» проводилось среди персонала Департамента корпоративных продаж общей численностью 42 работника возрастом 37 – 47 лет. Сотрудники имеют примерно равный опыт работы в данном департаменте (от 5 года до 8 лет), при этом их общий стаж в корпоративных продажах составляет от 13 до 20 лет.

Согласно предоставленным данным о текущих результатах продаж Департамента работники отдела показали ухудшение своих результатов продаж и общее выполнение плана отделом за 3 последних месяца 2022 г. составило в среднем 80% с тенденцией к снижению (октябрь 2022 г. 85%, ноябрь 2022 г. 80% и декабрь 2022 г. 75%). Совместно с высшим руководством ООО «СТГТ» было принято решение провести текущий анализ мотивации сотрудников и применить затем к экспериментальной группе новые разработки в системе мотивации труда, сравнив полученные результаты их работы с показателями контрольной группы. Участники групп были выбраны в рандомном порядке. Методика изучения мотивации профессиональной деятельности К. Замфир в модификация А. Реана основывается на теории внешней и внутренней мотивации. Внутренняя мотивации предполагает

дифференцированный интерес к работе, а внешняя – стремление к удовлетворению внешних потребностей относительно содержания этой деятельности. Внешняя мотивация может быть наиболее эффективной – положительной, а также отрицательной. Данная методика позволяет определить степень выраженности мотивационных составляющих [11, с. 250-252]. Внутренняя мотивация (ВМ) возникает у работника при выполнении задания и подразумевает стремление чего-то достичь или получить новые знания. Внешняя положительная мотивация (ВПМ) работника основывается на позитивных стимулах (денежное вознаграждение, карьерные достижения), а внешняя отрицательная мотивация (ВОМ) – на негативных (санкции, наказания). Мотивация экспериментальной и контрольной группы в Приложении В.

Аналізу подвергаються ряд мотивів з присвоєнням їм ступеня важливості.

Показатели ВМ, ВПМ и ВОМ определяются по ключам:

– $ВМ = (6+7)/2$,

– $ВПМ = (1+2+5)/3$,

– $ВОМ = (3+4)/2$.

Далее результаты интерпретируются так: 1 – низкий уровень, 2 – пониженный, 3 – средний, 4 – повышенный и 5 – высокий уровень.

Мотивы профессиональной деятельности и оцениваются по 5 бальной шкале с получением индекса доминирующего типа мотивации. Высокие показатели МВ говорят об осознанной общественно-полезной деятельности работника, получаемом удовольствии от своей профессиональной деятельности.

Средние данные по показателю ВПМ отражают потребность сотрудника в уважении и признании заслуг со стороны руководства и коллег, справедливом вознаграждении. Высокий уровень ВОМ указывает на

неприемлемость для сотрудника критических отзывов о его работе и различного рода взысканий.

Данные методики характеризуют совокупность мотивов испытуемых в зависимости от типа мотивации. На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

Приветствуется такое соотношение мотивов: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$, а нежелательным будет неравенство $ВОМ > ВПМ > ВМ$. Однако, зачастую выявляются промежуточные совокупности мотивов: важно учитывать, насколько один тип мотивации превышает другой. Удовлетворенность своей деятельностью состоит в тесной связи с комплексом мотивов: важны высокие показатели ВМ и ВПМ и низкие ВОМ. Оптимальный комплекс мотивов предопределяет направленность индивида на содержание и результативность своей трудовой деятельности, позитивную эмоциональную окраску. Негативные мотивы избегания наказания и неудач дестабилизируют эмоциональный настрой сотрудника. В любом случае, интерпретация комплекса мотивов профессиональной деятельности должна учитывать ее специфику.

Результат анкетирования представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Средние значения по методике К. Замфир

Внутренняя мотивация (ВМ)	Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)
3	3,5	4
2	3	4
2,5	2,5	3,5

Продолжение таблицы 1

Внутренняя мотивация (ВМ)	Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)
3,5	4	4,5
3	3,5	4
4	4,5	5
2,5	3	3,5
3	3	3,5
3,5	4	4,5
2	2,5	3
2,5	3	3,5
4	4,5	4,5
3,5	3,5	4
3	3,5	4
2	2,5	3
3,5	4	4,5
3	3,5	4
2	4	4,5
2,5	3,5	4
3	4	4,5
3	3,5	4
3	3,5	4
2	3	4
2,5	2,5	3,5
3,5	4	4,5
3	3,5	4
4	4,5	5
2,5	3	3,5
3	3	3,5
3,5	4	4,5
2	2,5	3
2,5	3	3,5
4	4,5	4,5
3,5	3,5	4
3	3,5	4
2	2,5	3
3,5	4	4,5
3	3,5	4
2	4	4,5

Продолжение таблицы 1

Внутренняя мотивация (ВМ)	Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)
2,5	3,5	4
3	4	4,5
3	3,5	4

Факторы внутренней мотивации отражают социальную значимость трудовой деятельности, удовлетворение от привлечения к руководству предприятием и удовольствие от взаимодействия в коллективе.

Факторы внешней положительной мотивации – стремление к денежному вознаграждению, карьерному росту, признанию коллектива.

Факторы внешней отрицательной мотивации связаны с любыми взысканиями.

Предложенная респондентам анкета предлагала ранжировать по 5 бальной шкале следующие факторы:

- денежное вознаграждение,
- стремление к карьерному росту,
- желание уклониться от критики со стороны руководства и коллектива,
- стремление избегания наказания и неприятностей,
- ориентация на признание и уважение со стороны окружающих,
- получение удовольствия от качественно выполненной работы,
- ценность общественно-значимой деятельности.

Данная анкета позволила изучить значимость факторов трудовой мотивации сотрудников ООО «СТГТ», выявить суть и составляющие мотивов профессиональной деятельности. Полученные результаты дают возможность уточнения желаемой структуры мотивов.

Внутренняя мотивация (ВМ) оказалась менее всего выраженной – 2,90 балла.

Внешняя положительная мотивация (ВПМ) превышает внутреннюю – 3,48 балла.

Внешняя отрицательная мотивация оказалась наиболее желательной – 4 балла. Значимость факторов мотивации должна помочь в формировании оптимальной системы мотивации ООО «СТГТ».

Имеется результат: $BOM > ВПМ > ВМ = 4,0 > 3,48 > 2,90$.

Неравенство $BOM > ВПМ > ВМ$ говорит о разбалансированности структуры мотивационного механизма труда и требует мер корректировки.

Респонденты опираются в основном на внешние отрицательные мотивы, но присутствует и довольно высокая доля внешней положительной мотивации.

Следовательно, ведущие мотивы профессиональной деятельности для работников Департамента корпоративных продаж ООО «СТГТ» – внешние, при этом внешние отрицательные мотивы превалируют, хотя и незначительно, над внешними положительными. Внутренней мотивации отведено последнее место. Изучение мотивационный профиля по методике Ш. Ричи и П.Мартина дает возможность выявить факторы мотивации наиболее и наименее важные для сотрудников компании при оценке ими удовлетворенности от выполняемых трудовых функций. Данная методика фокусируется на потребностях работников и значимости мотивов, при этом основные потребности рассматриваются в контексте их приоритетности, формируя личный мотивационный профиль.

Исследование индивидуального мотивационного профиля позволяет изобразить его графически и получить представление об особенностях мотивации работников для совершенствования системы мотивации в организации.

Выделенные Ш. Ричи и П. Мартином 12 основных потребностей у разных сотрудников выражаются различно: некоторым важен карьерный рост, другим – властные полномочия, третьим – материальное вознаграждение.

Факторами мотивации выступили потребности в достойном материальном вознаграждении, обеспечении комфортного и безопасного рабочего места, понятности рабочих задач и эффективности обратной связи, социальном взаимодействии, наличии дружеских связей внутри коллектива, признании своих достижений, возможности постановки для себя интересных целей, проявлении властных полномочий, динамичных изменениях, возможности применения элементов творчества, собственной независимости, общественно-полезном труде.

Сотрудникам Департамента корпоративных продаж было предложено ответить на 33 вопроса с дальнейшим подсчетом баллов и построением индивидуальных диаграмм важнейших мотивационных факторов [6, с. 500-504].

Полученные сводные результаты по группам выявили текущие мотивы их профессиональной деятельности (таблица 2).

Таблица 2 – Ведущие мотивы профессиональной деятельности

Ведущий мотив деятельности	Количество сотрудников
Вознаграждение	10
Рабочее место	8
Структурированность труда	6
Социальные контакты	2
Взаимоотношения	2
Признание	4
Достижения	4
Власть	0
Разнообразие	0
Творчество	0

Продолжение таблицы 2

Ведущий мотив деятельности	Количество сотрудников
Самосовершенствование	2
Интересная работа	4

Ведущей потребностью трудовой деятельности выступила потребность в вознаграждении (10 человек, 24%), эргономичность рабочего места (8 человек, 18,5%), структурированность получаемых задач (6 человек, 14%), признание (4 человека, 9,5%), достижения (4 человека, 9,5%) и интересная работа (4 человека, 9,5%), социальные контакты (2 человека, 5%), взаимоотношения в рабочей группе (2 человека, 5%), а также самосовершенствование (2 человека, 5%).

Многие сотрудники больше всего мотивированы материально, однако, это не идеальная ситуация для компании, поскольку текущая рыночная ситуация не позволяет сделать упор на этой составляющей мотивации труда. При помощи денежного фактора не всегда можно в полной мере управлять коллективом, к тому же, встает вопрос о справедливости назначенной оплаты труда.

Высший менеджмент организации, возможно, должен пересмотреть систему денежного вознаграждения. Существующая система оплаты труда (ежемесячное фиксированное вознаграждение и годовой бонус по результатам работы) может не подходить данному типу сотрудников.

Достаточный процент опрошенных заинтересован, в первую очередь, в комфорте на рабочем месте. В ООО «СТГТ», хотя и принят разъездной характер работы менеджеров по продажам, очень большое внимание уделяется этому фактору.

Можно отметить важность для работников структурированности трудовой деятельности для корректного выполнения своих функций. Следует

предусмотреть четкую систему ответственности и разъяснение действующих должностных инструкций. Важно донести до персонала организации миссию компании и вектор ее развития, наладить обратную связь с высшим руководством. Необходимо коллегиально обсуждать с работниками показатели деятельности и решать возникающие вопросы с целью более качественного выполнения трудовых обязанностей.

Часть сотрудников больше всего заинтересована в признании своих заслуг руководством. При отличном выполнении ими заданий важно выделить работника, что послужит побуждающим фактором для наилучшего дальнейшего исполнения своих обязанностей.

Ряд опрошенных ставят во главу угла потребность в достижениях. Для таких сотрудников важно поставить четкие цели достижений, причем модифицировать такие цели можно только в узких границах. Отсутствие структурированных целей может сподвигнуть сотрудника к смене места работы.

Потребность в социальных контактах отражает склонность к активному позитивному общению и указывает на важность психологического климата в коллективе. Для таких сотрудников слаженная группа коллег превалирует над остальными факторами. Для организации важно то, что такие менеджеры по продажам стремятся проконтактировать с наибольшим кругом интересных для компании людей.

Потребность в доверительных взаимоотношениях характерна для компаний со сложившейся корпоративной культурой, где сотрудник может смело обратиться за помощью к руководству в трудных рабочих моментах.

Потребность во властных полномочиях обычно выражается в стремлении и умении направлять других на высокие показатели профессиональной деятельности. Таких работников стоит продвигать по службе и поручать им функции наставничества. В ООО «СТГТ» таких сотрудников не было выявлено.

Предпочитающие разнообразную работу сотрудники требуют постоянной смены деятельности, поскольку очень быстро остывают от текущего занятия. Руководителям стоит добиваться выполнения задач до конца с помощью дополнительной промежуточной мотивации. В текущей ситуации мотивированные на разнообразии работы сотрудники отсутствуют.

Потребность в творчестве доминирует часто выражается в трудовом энтузиазме. Такие креативные сотрудники ожидают поддержки своего творческого начала. Данный мотивирующий фактор, однако, не был обнаружен.

Потребность в самосовершенствовании требует определенной свободы действий от руководства. Индивидуальный подход к своей работе и расширенные полномочия дают таким сотрудникам возможность гордиться процессом своего труда. Высокий уровень ответственности мотивирует таких работников и позволяет им быстро подниматься по карьерной лестнице.

Потребность в интересной работе со стороны работника указывает на необходимость придания черт полезности и уникальности его деятельности.

Методика Ш. Ричи и П. Мартина позволила охарактеризовать ведущие факторы трудовой мотивации сотрудников Департамента корпоративных продаж ООО «СТГТ», Приложение Г. Рисунок 1 отражает диаграмму факторов мотивации персонала.



Рисунок 1 – Диаграмма факторов мотивации персонала

Все факторы мотивации профессиональной деятельности можно представить в виде таких уровней организации личности: физического, социального и личностного (рисунок 2).

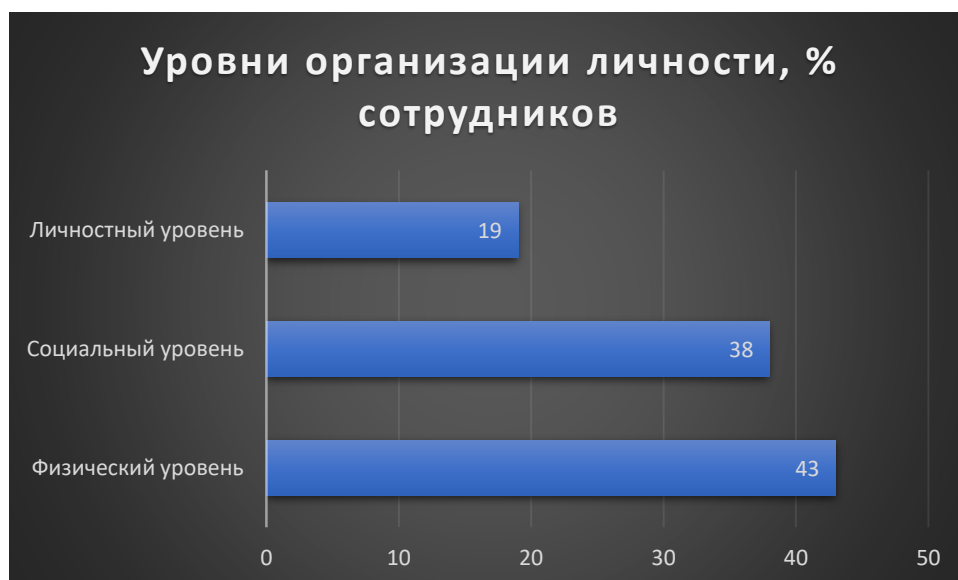


Рисунок 2 – Диаграмма уровней организации личности

Физический уровень – материальное вознаграждение и комфорт на рабочем месте (43%); социальный – социальные контакты, взаимоотношения, признания, достижения, власть, интересная работа (38%); личностный уровень – структурированность, разнообразие, творчество, самосовершенствование (19%).

Следовательно, для сотрудников ООО «СТГТ» ведущий уровень – физический, при этом социальный почти равен физическому.

Стоит иметь в виду, что оптимальная система мотивации труда опирается не только на преобладающие потребности, но и на менее значимые.

Нематериальным факторам придают значение наибольшее количество опрошенных – 57%, материальным – 43%.

Менеджмент ООО «СТГТ» достаточно уверенно использовал определенные психологические механизмы к менеджерам, руководствуясь их преобладающими потребностями. Такие меры снизили текучесть кадров, однако, но не привели к росту производительности труда. Продуманное внесение изменений в структуру трудовой мотивации с учетом свойств личности сотрудников с целью качественного преобразования мотивационной структуры – ключ к достижению плановых показателей деятельности.

Мотивационный тест Ф. Герцберга основан на двухфакторной теории мотивации. Автор предположил, что работники всегда стремятся хотя бы к минимальной успешности своей деятельности, что улучшает финансово-экономические результаты работы предприятия. Хорошие физические условия, эргономичность рабочего места являются недостаточными для успешного развития компании. Лишь выявление значимых факторов мотивации и последующее стимулирование будут соответствовать оптимизации работы организации.

Ф. Герцберг выделил два типа факторов – гигиенические и мотивационные [1, с. 115-116] и направил усилия на выявление

удовлетворенности от трудовой деятельности, а также на структуру ее мотивов.

Гигиеническими (внешними) факторами выступили:

- финансовые мотивы (А),
- общественное признание (Б),
- отношение с руководством (Г),
- сотрудничество в группе (З).

Мотивационными факторами (внутренними) стали, в свою очередь:

- ответственность работы (В),
- карьерный рост (Д),
- личный успех (Е),
- содержание работы (Ж) [14, с. 380].

Результаты приведены на рисунке А.1.

Мотивационный тест Ф. Герцберга помог охарактеризовать особенности мотивационной структуры сотрудников ООО «СТГТ»: ведущее место заняли гигиенические факторы мотивации (53%), мотивационные факторы оказались на втором месте (47%) (рисунок 3).



Рисунок 3 – Диаграмма особенностей мотивационной структуры

В ходе проведенного констатирующего этапа эксперимента был выявлен недостаточный уровень мотивации труда работников ООО «СТГТ», при этом мотивационная структура не соответствовала решаемым производственным задачам, что отразилось, в том числе, на низкой производительности труда. Результаты профессиональной деятельности работников оценены руководством компании отрицательно, что выявило необходимость принятия соответствующих корректирующих действий со стороны Психологической службы организации для исправления ситуации.

2.2 Разработка предложений по совершенствованию психологических механизмов мотивации персонала ООО «СТГТ»

Программа мотивирования работников ООО «СТГТ» в рамках стратегии управления персоналом была разработана высшим руководством при взаимодействии с Психологической службой компании в 2018 году.

Мотивационная программа включала такие общие положения:

- ежегодные обучающие программы по развитию профессиональных компетенций,
- полис добровольного медицинского страхования,
- компенсация расходов на занятия в спортивном зале,
- компенсация затрат на занятия английским и немецким языками,
- программы льготного кредитования с поручительством ООО «СТГТ»,
- премирование ценными подарками за отработку определенного времени в ООО «СТГТ»,
- программа сохранения перспективных кадров с помощью долгосрочного бонуса.

Психологические механизмы мотивации использовались при проведении некоторого числа специализированных тренингов, программа которых не обновлялась в течение 5 лет.

Разработка программы мотивации сотрудников ООО «СТГТ» в свое время потребовала привлечения значительного количества ресурсов и долгое время, судя по результатам деятельности трудового коллектива, была оптимальной.

Однако, отсутствие в течение длительного периода времени пересмотра системы мотивации и игнорирование личностных особенностей сотрудников с ориентацией на некоего средне статического работника привело к снижению результатов деятельности Департамента корпоративных продаж. Усложнившиеся условия существования компании, включая мероприятия по преобразованию из структуры ООО «Сименс» в отдельную независимую бизнес-структуру ООО «СТГТ» создали адаптационные трудности для сотрудников, снизили их мотивацию, что, конечно, сказалось и на результатах трудовой деятельности Департамента корпоративных продаж. Серьезнейший недостаток существующей программы – инертность, поскольку не пересматриваемая модель системы мотивации привела к качественному отрыву от требований текущего момента. Работники организации мероприятия прежней системы мотивации воспринимали как нечто обыденное. Данная ситуация типична для многих крупных компаниях, когда ключевыми факторами застоя выступает забюрократизированность всех процессов деятельности предприятия и раздутые штаты сотрудников, отвечающих за малозначительные операции.

Определенный формальный подход также способствует торможению изменений в системе мотивации персонала, поскольку многие конструктивные предложения от линейных руководителей после долгих согласований становятся неактуальными.

В сложившихся условиях, после тщательного анализа текущей ситуацией с мотивацией труда и экономическими показателями Департамента корпоративных продаж ООО «СТГТ», автором ВКР в Психологическую службу организации был внесен ряд предложений по изменению мотивационной программы. Данные изменения направленных, в первую очередь, на учет психологических свойств личности каждого сотрудника, задач организации и взаимную социальную ответственность сотрудников и менеджмента.

Разработанная «Программа повышения мотивации труда персонала Департамента корпоративных продаж ООО «СТГТ»» была одобрена высшим менеджментом и внедрена в рамках формирующего эксперимента на контрольной группе испытуемых. Данная программа призвана обеспечить плановые финансово-экономические показатели деятельности организации посредством повышения мотивационной составляющей профессиональной деятельности его сотрудников.

Методологическое значение программы основано на том, что только работники с высокой структурно оптимальной мотивацией позволят своей организации добиться высоких результатов деятельности, одновременно наращивая собственные компетенции. Практическое значение программы состоит в облегчении психологической адаптации сотрудников к изменившимся условиям внешней среды функционирования ООО«СТГТ».

Рост мотивации труда работников должен положительным образом сказаться на их готовности к новым масштабным проектам, которые ООО «СТГТ» собирается запустить осенью 2023 г.

В ходе реализации данной программы мотивации сотрудники ООО «СТГТ» узнают о новых формах командного взаимодействия и способах эффективного выполнения групповых задач.

Работники знакомятся с оптимальными моделями обратной связи со своим руководством (как непосредственным, так и высшим), с ними проводятся мероприятия по повышению мотивации труда.

Большое значение программой придается прикладному применению полученных знаний в процессе их командной отработки.

Следует подчеркнуть особую важность итогового психологического тестирования персонала для оценки того, насколько полезной оказалась для него примененная программа.

Сотрудники должны освоить определенное количество знаний о новых принципах командной работы на предприятии, быть вовлеченными в рабочие процессы, демонстрировать высокий уровень трудовой мотивации.

Данная программа может применяться на любом коммерческом предприятии, чья деятельность связана с производством и реализацией дорогостоящей сложной продукции, то есть она является довольно универсальной.

Организатором программы могут выступить представители кадровой и психологической службы компании, а также приглашенные специалисты.

Программа длится от 3 недель (в зависимости от часов в неделю и возможности отрыва менеджеров по продажам от их непосредственных трудовых обязанностей, а также от ставящихся организаторами задач) и включает в себя ряд строго последовательных этапов:

- психологическое тестирование,
- изучение теоретических вопросов,
- практические занятия в виде тренингов,
- итоговое тестирование,
- формирование персонального плана развития мотивации труда.

Целесообразным представляется формирование группы обучающихся не более, чем из 20 человек.

Начальное психологическое тестирование сотрудников служит для оценки текущего уровня и структуры мотивации труда и является основой для сравнения показателей итогового тестирования по итогам завершения программы.

Неделя 1

При трехнедельном графике прохождения программы первая неделя предусматривает начальное тестирование. Для начального и итогового психологического тестирования могут применяться методики исследования мотивации профессиональной деятельности К. Замфир (модификация А. А. Реана), мотивационный профиля Ш. Ричи и П.Мартина, диагностики доминирующих потребностей – теста Ф. Герцберга (на основе теории мотивации Д. Макклелланда).

Участникам более подробно объясняется структура обучения.

Начинающееся также с 1 недели изучение теории с помощью предоставленного организатором теоретического материала в виде презентаций («Пособие по индивидуальному развитию», «Я больше не демотивирован!» и др.) сопровождается заданием для самостоятельного ознакомления с источниками также в виде презентационного материала (в свободное время).

Участникам обучения предлагается также изучить ряд источников (например, Дж. Коллинз «От хорошего к великому», Г. Архангельский «Тайм-драйв. Как успевать жить и работать», Г. Элияху и К. Джефф «Цель. Процесс непрерывного улучшения», П. Ленсиони «Пять пороков команды», Б. Феррари «Умение слушать. Ключевой навык менеджера», М. Гоулстон и Дж. Уллмен «Искусство влияния. Убеждение без манипуляций». Полученные теоретические знания обсуждаются друг с другом в минигруппах по 4-5 человек под контролем организатора.

Организатор дополняет групповое обсуждение усвоенного в индивидуальном порядке для формирования психологического профиля каждого участника группы для конкретизации дальнейшей работы.

Система развития сотрудника включает план развития на своем рабочем месте, самостоятельное развитие компетенций, участие в развивающих проектах и тренингах, обратную связь, опору на опыт коллег.

Мотивация сотрудника ООО «СТГТ» должна основываться на ключевых ценностях компании (амбициозность целей, беспристрастная оценка результатов, взвешенность решений и нацеленность на ключевые показатели, активность в интересах организации, уважение к коллегам, поддержание безопасности рабочей среды).

Неделя 2.

Тренинги подразумевают базовые знания и навыки, полученные в первую неделю обучения:

- «Применение навыков системного мышления» (для умения выявлять причинно-следственные связи между внутренними и внешними фокусами работы с заказчиком, прогнозировать развитие событий на основании качественного анализа документов, ведения конструктивных дискуссий, оценки нестандартных ситуаций);

- «Планирование и организация деятельности» (для ознакомления различными инструментами постановки целей, способами составления рабочих планов и принципами расстановки приоритетов, обеспечивающих прогресс в будущем, отработки навыков принятия важных решений и проведения встреч с клиентами);

- «Управление изменениями» (для умения управлять задачами на каждом этапе процесса изменений и преодолевать барьеры на пути к внедрению инноваций, развития лояльности к изменениям, проводимым высшим менеджментом, умения принимать изменения в коллективе);

– «Ориентация на результат» (для умения определять показатели эффективности, анализировать результаты профессиональной деятельности, использовать все возможные критерии для оценки своей работы и повышения уровня ее качества);

– «Управление временем» (для знакомления с техниками управления временем, механизмами долгосрочного и краткосрочного планирования, позволяющими оптимизировать рабочий процесс, развития навыков самоорганизации, постановки целей и достижения желаемых результатов в намеченные сроки);

– «Основы управления проектами» (для приобретения практических навыков полной реализации проекта с момента возникновения его идеи до завершающей стадии, ознакомления с основными инструментами в области управления проектами и возможными рисками в процессе реализации);

– «Методика реализации проекта» (для получения представлений о подходах, необходимых для успеха проекта, рассмотрения и отработки методических материалов);

– «Управление эффективностью деятельности» (для понимания своего места и роли в системе управления эффективностью деятельности, ознакомления с этапами данного процесса и его важностью для компании, приобретения практических навыков по оценке эффективности);

– «Работа в команде» (для освоения инструментов использования мощного потенциала совместной работы разных людей по достижению общих целей, обучения принятию решения в группе и планирования развития команды;

– «Эффективная коммуникация» (для обучения выстраиванию долгосрочных отношений с коллегами и партнерами, включая процедуру подготовки к встрече с собеседником, способы грамотного составления

вопросов и подбора аргументов для обеспечения взаимопонимания внутри команды и эффективного выполнения совместных целей);

- «Личные предпочтения (для выявления индивидуальных факторов мотивации работников к профессиональной деятельности);

- «Эффективная команда» (для обозначения межличностных предпочтений и склонностей в качестве важного звена коллективной работы и повышения мотивации труда);

- «Командное единство» (для формирования в рамках тренинга команд с положительным навыком межличностного взаимодействия);

- «Миссия нашей компании» (для пропаганды миссии ООО «СТГТ», формирования чувства сопричастности и позитивного изменения мотивационного уровня сотрудников);

- «Проведение переговоров» (для отработки ключевых принципов ведения и контроля процесса переговоров с целью формирования собственного репертуара эффективных подходов к решению проблем, возникающих внутри команды);

- «Управление конфликтом» (для обучения взаимодействию с трудными собеседниками и разрешению сложных коммуникативных ситуаций с пользой для обеих сторон, анализа стереотипных и нежелательных способы поведения в конфликте с потерей уважения собеседника);

- «Управление внутренними коммуникациями» (для отработки механизмов выстраивания коммуникаций внутри коллектива предприятия в целом для повышения трудовой мотивации, обучения анализу существующего подхода и реализации своих целей и ожиданий от типа внутренних коммуникаций и их влияния на каждый конкретный проект);

- «Наставничество» (для приобретения необходимых навыков для эффективной передачи новым сотрудникам своих ключевых знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения ими профессиональных задач).

3 неделя

Итоговое тестирование по завершению обучения представляет собой изменившийся мотивационный профиль каждого участника, по результатам которого формируется индивидуальный план развития совместно с непосредственным руководителем сотрудника.

На следующий год выделяются несколько сфер повышения мотивации труда и соответствующие методы. Ставящиеся задачи развития должны быть актуальными и согласованными с текущей производственной ситуацией на рабочем месте.

По итогам обучения участники обладают необходимыми теоретическими знаниями о сути командной работы и необходимого личного вклада в условиях осуществления новых производственных проектов и являются психологически готовыми к работе над ними. Высокая и, в значительной мере, нематериальная мотивация работников должна облегчить для предприятия внедрение этих проектов.

Пример персонального плана трудовой мотивации приведен в приложении Б.

Обновленная программа мотивации труда сотрудников ООО «СТГТ» призвана обеспечить рост трудовой мотивации сотрудников, оптимизировать структуру трудовой мотивации, повысить производительность труда, улучшить личные и командные показатели деятельности и дать возможность организации подойти к осуществлению крупномасштабных проектов с высоко мотивированной командой.

2.3 Характеристика структуры трудовой мотивации сотрудников ООО «СТГТ» после внедрения новой системы мотивации

Для проверки эффективности обновленной программы мотивации сотрудников Департамента корпоративных продаж ООО «СТГТ» был

проведен контрольный этап эксперимента, призванный подтвердить положительные изменения в трудовой мотивации.

Показатели контрольной группы остались неизменными по замерам через 3 месяца работы, при этом одновременное применение новых мотивационных мероприятий на экспериментальной группе изменило структуру мотивов сотрудников и положительно повлияло на показатели продаж Департамента корпоративных продаж.

После проведенных мотивационных мероприятий с экспериментальной группой были получены следующие результаты по методике исследования мотивации профессиональной деятельности К. Замфир (модификация А. А. Реана): внутренняя мотивация (ВМ) 4,29 балла, внешняя положительная мотивация (ВПМ) уступает внутренней (3,90 балла), внешняя отрицательная мотивация (ВОМ) оказалась наименее желательной и составила 2,93 балла.

Данные отражены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Диаграмма структуры мотивации экспериментальной группы

Изменившаяся структура факторов мотивации говорит об оптимизации системы мотивации ООО «СТГТ» на примере результатов экспериментальной

группы $BM > BПМ > BOM = 4,29 > 3,90 > 2,93$, в то время как результаты контрольной группы $BOM > BПМ > BM = 4,0 > 3,48 > 2,90$ (рисунок 5).

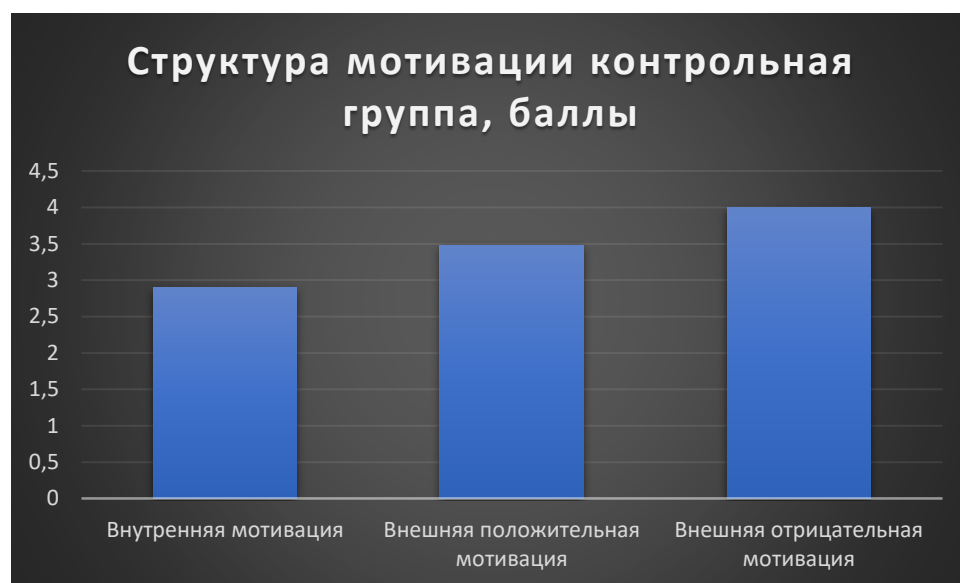


Рисунок 5 – Диаграмма структуры мотивации контрольной группы

Для экспериментальной группы получила наибольшее значение внутренняя мотивация, факторы внешней положительной мотивации имеют меньшее значение, роль внешней отрицательной мотивации меньше всего.

Соблюдаемое неравенство $BM > BПМ > BOM$ указывает на новый оптимальный баланс мотивационного комплекса.

Респонденты экспериментальной группы задействуют в большей степени внутренний мотивационный механизм в своей работе, при этом доля внешней положительной мотивации остается значительной.

Следовательно, ведущими мотивами профессиональной деятельности для экспериментальной группы работников Департамента корпоративных продаж ООО «СТГТ» теперь стали внутренние, при этом внешние положительные мотивы занимают второе место среди искомых, а внешние отрицательные – третье.

Согласно методике исследования мотивации профессиональной деятельности К. Замфир (модификация А. А. Реана), в комплексе мотивов респонденты экспериментальной группы наибольшее внимание уделили внутренним мотивам (ВМ) – 4,29 балла против 2,90 балла контрольной группы.

Второе место у экспериментальной группы заняли внешние положительные мотивы (ВПМ) – 3,90 балла против 3,48 балла контрольной группы, что отражено в Приложении Д.

На последнем месте у сотрудников экспериментальной группы оказались внешние отрицательные мотивы (ВОМ) – 2,93 балла против 4,0 балла контрольной группы.

Изменившаяся структура факторов мотивации ($ВМ > ВПМ > ВОМ = 4,29 > 3,90 > 2,93$ для экспериментальной и $ВОМ > ВПМ > ВМ = 4,0 > 3,48 > 2,90$ для контрольной группы) указывает увеличившуюся значимость факторов внутренней мотивации (ВМ) с по-прежнему высокими баллами внешней положительной мотивации (ВОМ), при этом отрицательная мотивация теперь находится на довольно низком уровне (результат отражен в таблицах В.1 и В.2). Данные результаты указывают на правильные направления деятельности Психологической службы в рамках осуществления ими новаторских мотивационных мероприятий.

Составляющие экспериментальную группу работник опираются на факторы внутренней мотивации в процессе труда, получая удовольствие от социальной значимости своей профессиональной деятельности, интересных задач, сложности трудовых обязанностей, возможности непрерывного обучения и пр.

Однако, внешняя положительная мотивация также имеет немалое значение для сотрудников экспериментальной группы, существенно превосходя внешнюю отрицательную. Работники теперь больше нацелены на самосовершенствование и наилучшее выполнение своих трудовых функций.

Следовательно, структура внедряемого мотивационного механизма работников ООО «СТГТ» оптимизирована, поскольку теперь ведущими стали внутренние мотивационные факторы, оставив на втором, хотя и довольно высоком месте, факторы внешней положительной мотивации.

Наибольшую эффективность новая система мотивации персонала отразилась в том, что факторы внешней отрицательной мотивации расположены на третьем месте со значительным отрывом от факторов внутренней и внешней положительной мотивации.

Изменившаяся структура мотивации кардинально изменила и экономические показатели деятельности сотрудников экспериментальной группы, чьи показатели продаж выросли в среднем на 15%.

Это объясняется, в первую очередь, тем, что на первое место у работников вышли самореализация и стремление к достижениям, оставив позади денежное вознаграждение.

Изучение мотивационного профиля по методике Ш. Ричи и П. Мартина экспериментальной группы также выявили позитивные изменения: после внедрения новой системы мотивации ни у кого из ее членов не преобладает потребность в материальном поощрении (рисунки Г.1 и Г.2), что свидетельствует о высоком уровне эффективности предпринятых мероприятий.

Ни один из участников этой группы не выделил в качестве значимого фактора комфорт и безопасность рабочего места, структурированность своего труда и взаимоотношения в коллективе.

Во главу угла они поставили достижения (5 человек, 24%), признание (4 человека, 19%) самосовершенствование (4 человека, 19%), социальные контакты (2 человека, 9,5%) властные полномочия (2 человека, 9,5%) и интересную работу (2 человека, 9,5%), а также разнообразие трудовой деятельности (1 человек, 5%) и ее творческое начало (1 человек, 5%) (таблица 3 и рисунок 6).

Таблица 3 – Мотивационный профиль экспериментальной группы

Ведущий мотив деятельности	Количество сотрудников
Вознаграждение	0
Рабочее место	0
Структурированность труда	0
Социальные контакты	2
Взаимоотношения	0
Признание	4
Достижения	5
Власть	2
Разнообразие	1
Творчество	1
Самосовершенствование	4
Интересная работа	2

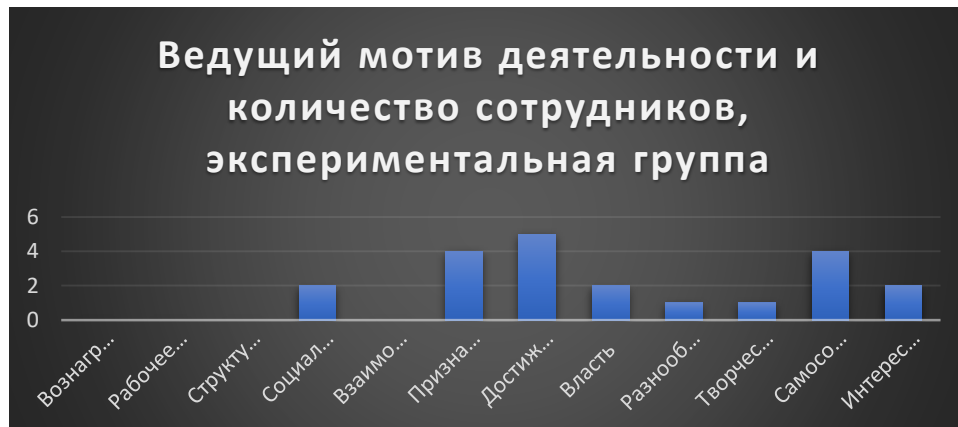


Рисунок 6 – Ведущий мотив деятельности экспериментальной группы

Ведущие факторы трудовой мотивации контрольной группы по методике Ш. Ричи и П. Мартина представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Ведущий мотив деятельности контрольной группы

В соответствии с уровнями мотивационных факторов (физическим, социальным и личностным), показатели экспериментальной группы: физический уровень – 0%, социальный – 71,5%, личностный – 28,5% (рисунок 10).



Рисунок 8 – Уровни мотивации экспериментальной группы

Экспериментальная группа показывает позитивную динамику по сравнению с контрольной группой по уровню организации личности (рисунок 9).



Рисунок 9 – Уровни мотивации контрольной группы

Следовательно, для сотрудников экспериментальной группы ведущий уровень – социальный, при этом нематериальным факторам придается наибольшее значение (100%).

Высокую значимость новой системы мотивации подтверждают цифры, полученные по результатам применения на экспериментальной группе теста Ш. Ричи и П. Мартина: снижение потребности в материальном стимулировании идет в связке со стремлением к личным и командным достижениям.

Применение теста Ф. Герцберга к экспериментальной группе также выявило положительные изменения в структуре мотивации работников ООО «СТГТ»: мотивационные факторы превысили гигиенические. 59% составили мотивационные факторы и, всего лишь, 41% – гигиенические. По сравнению с результатами контрольной группы наблюдается существенный рост факторов-мотиваторов: 47% мотивационных факторов у контрольной группы и 58% – у экспериментальной, 53% гигиенических факторов у контрольной

группы против 41% у экспериментальной (таблицы Д.1 и Д.2). Подробные результаты по тесту Ф. Герцберга приведены также на рисунках 10 и 11.



Рисунок 10 – Структура мотивации экспериментальной группы



Рисунок 11 – Структура мотивации контрольной группы

Далее был проведен анализ показателей мотивации у экспериментальной и контрольной групп (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ показателей мотивации

Шкалы	Экспериментальная группа	Контрольная группа	t
Материальные мотивы	20,14±1,62	24,86±2,74	-4,72
Общественное признание	14,71±1,38	12,76±1,60	1,95
Ответственность работы	14,00±1,41	13,19±1,28	0,81
Взаимоотношения с руководством	11,86±2,15	13,14±1,51	-1,28
Карьера	14,24±3,40	15,24±1,16	-1,00
Достижение индивидуального успеха	20,71±2,57	19,90±1,49	0,81
Содержание деятельности	20,52±1,86	19,33±1,37	1,19
Взаимодействие в рабочей группе	16,29±3,57	16,19±1,25	0,10
Гигиенический фактор	63,00±5,08	66,95±4,26	-3,95
Мотивирующий фактор	69,48±4,82	67,67±2,69	1,81

Анализ результатов показывает, что у экспериментальной группы снизились показатели материальной заинтересованности (20,1±1,62 баллов против 24,9±2,74 у контрольной), взаимоотношений с руководством (11,9±2,15 баллов против 13,1±1,51 у контрольной), карьерная заинтересованность (14,2±3,40 баллов против 15,2±1,16 у контрольной) и повысились показатели общественного признания (14,7±1,38 баллов против 12,7±1,60 у контрольной), ответственности деятельности (14±1,41 баллов против 13,2±1,28 у контрольной), индивидуальных достижений (20,7±2,57 баллов против 19,9±1,49 у контрольной), содержания работы (20,5±1,86 баллов против 19,3±1,37 у контрольной), взаимодействия в рабочей группе (16,3±3,57 баллов против 16,2±1,25 у контрольной).

Гигиенический фактор у экспериментальной группы ниже, чем у контрольной (63±5,08 баллов против 67,0±4,26), а мотивирующий фактор выше, чем у контрольной (69,5±4,82 баллов против 68,0±2,69).

Полученные результаты отражены на рисунках 12 и 13.

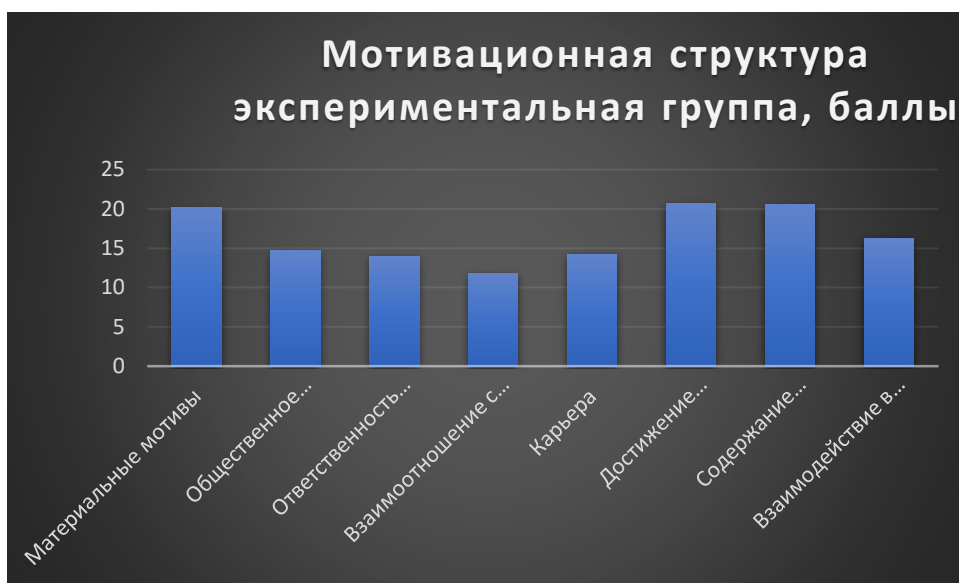


Рисунок 12 – Мотивационная структура экспериментальной группы

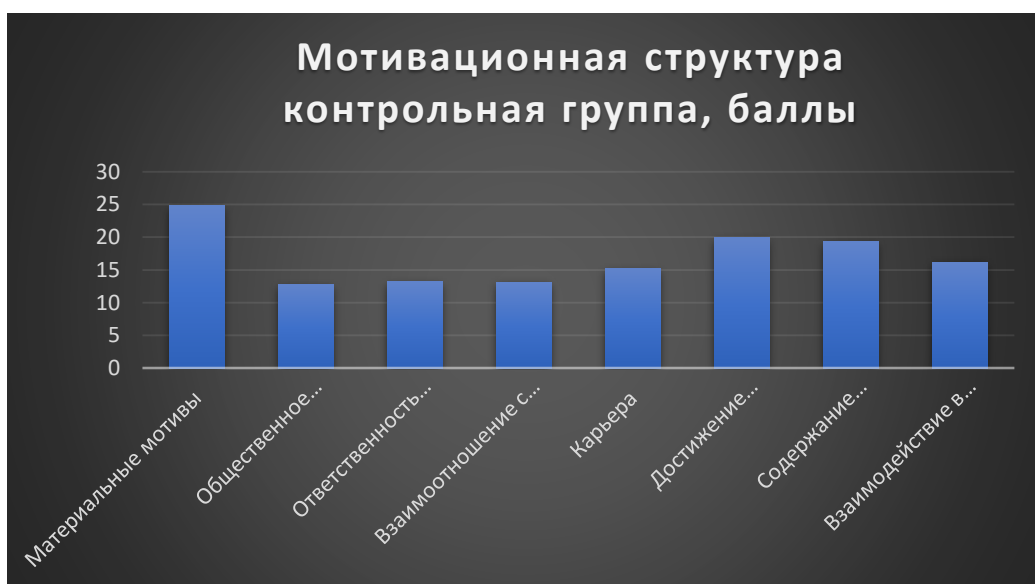


Рисунок 13 – Мотивационная структура контрольной группы

В целом по результатам теста Ф. Герцберга можно сказать, что значимые различия между экспериментальной и контрольной группами наблюдаются в материальных мотивах, общественном признании и взаимоотношениях с руководством. При этом гигиенический фактор показал значительное

снижение у экспериментальной группы, хотя мотивирующий фактор остался практически на том же уровне (рисунки 14 и 15).



Рисунок 14 – Гигиенический и фактор-мотиватор экспериментальной группы



Рисунок 15 – Гигиенический и фактор-мотиватор контрольной группы

Менеджмент ООО «СТГТ» может в дальнейшем уверенно использовать определенные психологические механизмы к менеджерам, руководствуясь их преобладающими потребностями. Такие меры снизят возможную текучесть кадров и повысят производительность труда. Продуманная система трудовой

мотивации – важное звено комплекса управленческих мер, стимулирующее сотрудников к достижению плановых показателей деятельности.

Результаты, полученные при применении методик исследования мотивации профессиональной деятельности К. Замфир (модификация А. А. Реана), мотивационного профиля Ш. Ричи и П.Мартина, диагностики доминирующих потребностей – теста Ф. Герцберга (на основе теории мотивации Д. Макклелланда), были в дальнейшем изучены с помощью корреляционного анализа. Анализ коэффициента корреляции Ч. Спирмена привел к знаковым выводам. Силы связи определяется по шкале Чеддока: слабая 0.1-0.3, умеренная 0.3-0.5, средняя 0.5-0.7, высокая 0.7-0.9 и очень высокая 0.9-1.0. Результаты по контрольной группе представлены на рисунке Е.1. в Приложении Е.

В соответствии со шкалой Чеддока следует отметить по контрольной группе:

- высокие положительные взаимосвязи между внутренней мотивацией и внешней положительной мотивацией ($r=0.740^{***}$, $p<0,001$),
- средние положительные взаимосвязи между внутренней мотивацией и внешней отрицательной мотивацией ($r=0.668^{**}$, $p<0,001$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между внутренней мотивацией и признанием ($r=-0.408^*$, $p<0,05$),
- средние отрицательные взаимосвязи между внутренней мотиваций и социальными контактами ($r=-0.516^{**}$, $p<0,001$),
- умеренные положительные взаимосвязи между внутренней мотивацией и сложными целями ($r=0.404$, $p<0,05$),
- очень высокие положительные взаимосвязи между внешней положительной и внешней отрицательной мотивацией ($r=0.967^{****}$, $p<0,001$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между внешней положительной мотивацией и социальными контактами ($r=-0.377^*$, $p<0,05$),

- умеренные отрицательные взаимосвязи между внешней положительной мотивацией и стабильностью отношений ($r=-0.438^*$, $p<0,05$),
- умеренные положительные взаимосвязи между внешней положительной мотивацией и самосовершенствованием ($r=0.399^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между внешней отрицательной мотивацией и социальными контактами ($r=-0.374^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между внешней отрицательной мотивацией и стабильностью отношений ($r=-0.389^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между финансами и разнообразием ($r=-0.0394^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между финансами и креативностью ($r=-0.419^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между признанием и высокой заработной платой ($r=-0.402^*$, $p<0,05$),
- средние положительные взаимосвязи между признанием и социальными контактами ($r=0.536^{**}$, $p<0,001$),
- умеренные положительные взаимосвязи между ответственностью и высокой заработной платой ($r=0.373^*$, $p<0,05$),
- умеренные положительные взаимосвязи между ответственностью и хорошими условиями труда ($r=0.493^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между ответственностью и сложными целями ($r=-0.381^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между ответственностью и разнообразием ($r=-0.431^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между ответственностью и креативностью ($r=-0.482^*$, $p<0,05$),
- средние положительные взаимосвязи между взаимоотношениями и хорошими условиями ($r=0.641^{**}$, $p<0,001$),

- умеренные отрицательные взаимосвязи между взаимоотношениями и разнообразием ($r=-0.403^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между карьерой и самосовершенствованием ($r=-0.453^*$, $p<0,05$),
- средние отрицательные взаимосвязи между индивидуальным успехом и хорошими условиями труда ($r=-0.519^{**}$, $p<0,001$),
- умеренные положительные взаимосвязи между индивидуальным успехом и социальными контактами ($r=0.407^*$, $p<0,05$),
- средние отрицательные взаимосвязи между содержанием деятельности и влиятельностью и властью ($r=-0.511^{**}$, $p<0,001$),
- средние положительные взаимосвязи между содержанием высокой зарплатой и ясностью целей ($r=0.512^{**}$, $p<0,001$),
- средние отрицательные взаимосвязи между высокой зарплатой и креативностью ($r=-0.580^{**}$, $p<0,001$),
- умеренные положительные взаимосвязи между хорошими условиями и стабильностью отношений ($r=0.386^*$, $p<0,05$),
- высокие отрицательные взаимосвязи между хорошими условиями и разнообразием ($r=-0.762^{***}$, $p<0,001$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между хорошими условиями и креативностью ($r=-0.429^{***}$, $p<0,05$),
- умеренные положительные взаимосвязи между ясностью целей и стабильностью отношений ($r=0.485^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между ясностью целей и влиятельностью и властью ($r=-0.422^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между ясностью целей и разнообразием ($r=-0.397^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между ясностью целей и креативностью ($r=-0.395^*$, $p<0,05$),

- умеренные отрицательные взаимосвязи между ясностью целей и самосовершенствованием ($r=-0.471^*$, $p<0,05$),
- средние отрицательные взаимосвязи между стабильностью отношений и сложными целями ($r=-0.548^{**}$, $p<0,001$),
- средние отрицательные взаимосвязи между стабильностью отношений и разнообразием ($r=-0.578^{**}$, $p<0,001$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между стабильностью отношений и креативностью ($r=-0.492^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между стабильностью отношений и самосовершенствованием ($r=-0.487^*$, $p<0,05$),
- умеренные положительные взаимосвязи между признанием результатов и влиятельностью и властью ($r=0.397^*$, $p<0,05$),
- умеренные положительные взаимосвязи между разнообразием и креативностью ($r=0.479^*$, $p<0,05$),
- умеренные положительные взаимосвязи между креативностью и самосовершенствованием ($r=0.416^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между самосовершенствованием и востребованностью ($r=-0.415^*$, $p<0,05$).

Результаты по экспериментальной группе представлены на рисунке Е.2.

В соответствии со шкалой Чеддока следует отметить по экспериментальной группе:

- высокие положительные взаимосвязи между внутренней мотивацией и внешней положительной мотивацией ($r=0.811^{***}$, $p<0,001$),
- умеренные положительные взаимосвязи между внутренней мотивацией и высокой зарплатой ($r=0.469^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между внутренней мотивацией и социальными контактами ($r=-0.460^*$, $p<0,05$),
- умеренные положительные взаимосвязи между внутренней мотивацией и высокой зарплатой ($r=0.469^*$, $p<0,05$),

- умеренные положительные взаимосвязи между внешней положительной мотивацией и внешней отрицательной мотивацией ($r=0.430^*$, $p<0,05$),
- умеренные положительные взаимосвязи между внешней положительной мотивацией и высокой зарплатой ($r=0.461^*$, $p<0,05$),
- умеренные положительные взаимосвязи между внешней положительной мотивацией и ясностью целей ($r=0.484^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между внешней положительной мотивацией и влиятельностью и властью ($r=-0.440^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между признанием и ответственностью ($r=-0.446^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между признанием и индивидуальным успехом ($r=-0.444^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между признанием и ясностью целей ($r=-0.481^*$, $p<0,05$),
- умеренные положительные взаимосвязи между высокой зарплатой и хорошими условиями ($r=0.405^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между высокой зарплатой и социальными контактами ($r=-0.437^*$, $p<0,05$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между высокой зарплатой и самосовершенствованием ($r=-0.463^*$, $p<0,05$),
- средние отрицательные взаимосвязи между хорошими условиями и взаимоотношениями ($r=-0.509^{**}$, $p<0,01$),
- средние положительные взаимосвязи между хорошими условиями и стабильными отношениями ($r=0.500^{**}$, $p<0,01$),
- умеренные отрицательные взаимосвязи между хорошими условиями и сложными целями ($r=-0.493^*$, $p<0,05$),
- высокие отрицательные взаимосвязи между хорошими условиями и самосовершенствованием ($r=-0.700^{***}$, $p<0,001$),

- средние отрицательные взаимосвязи между ясностью целей и разнообразием ($r=-0.545^{**}$, $p<0,01$),
- умеренные положительные взаимосвязи между социальными контактами и взаимоотношениями ($r=0.459^{*}$, $p<0,05$),
- средние отрицательные взаимосвязи между стабильными отношениями и сложными целями ($r=-0.546^{**}$, $p<0,01$),
- средние отрицательные взаимосвязи между стабильными отношениями и креативностью ($r=-0.575^{**}$, $p<0,01$),
- средние отрицательные взаимосвязи между стабильными отношениями и самосовершенствованием ($r=-0.562^{**}$, $p<0,01$),
- умеренные положительные взаимосвязи между признанием результатов и влиятельностью и властью ($r=0.471^{*}$, $p<0,05$),
- средние отрицательные взаимосвязи между востребованностью и разнообразием ($r=-0.577^{**}$, $p<0,01$).

Дальнейшее применение t-критерия Стьюдента указывает на то, что, если t-критерий ниже утвержденного при заданном числе степеней свободы (в данном случае 40), не существует статистической значимости взаимосвязи. Если критерий выше, присутствует корреляционная связь (рисунок Ж.1 в Приложении Ж). Следовательно, с учетом роста производительности труда сотрудников экспериментальной группы, можно сделать вывод, что обновленная система мотивации труда в Департаменте корпоративных продаж является эффективной. Корреляционный анализ подтвердил ряд существенных изменений в структуре мотивации персонала Департамента корпоративных продаж:

- для сотрудников экспериментальной группы факторы внутренней мотивации получили большее значение, то есть их дифференцированный интерес к работе теперь складывается из увлеченности профессиональной деятельностью, сложностью и важностью задач, интересом к своим трудовым

функциям, возможности повышать свои компетенции и продвигаться по служебной лестнице;

- материальному вознаграждению работники Департамента корпоративных продаж также придают довольно высокое, но не первостепенное значение, что объясняется, прежде всего, их высокой квалификацией, ситуацией на рынке труда и уровнем заработной платы по отрасли;

- сотрудников в большей степени волнуют их профессиональные достижения, оценка трудовых результатов, возможность повышать свои компетенции и командная работа;

- сотрудникам стало важнее признание их достижений, они более заинтересованы в выполнении трудных и ответственных задач, а свои индивидуальные результаты увязывают с работой всего коллектива.

Заключение

Анализ теоретических положений по мотивации труда персонала организации дает возможность представить ее в виде единого комплекса потребностей, побуждающих сотрудников к трудовой деятельности.

Установлено, что, профессиональная деятельность работников ориентирована на достижение ряда целей, движение к которым задается степенью выраженности тех или иных потребностей. Задача менеджмента организации – обеспечить высокий мотивационный уровень с акцентом на качественную структуру мотивов труда, поскольку без этого невозможно решение серьезных производственных задач.

Цели ООО «Современные технологии газовых турбин» могут быть достигнуты только усилиями сплоченной высококвалифицированной мотивированной команды, так как энергетическое машиностроение является отраслью промышленности со сложнейшими системами производства и сбыта продукции. Менеджмент организации в управлении персоналом должен проявлять гибкость в соответствии с изменяющейся рыночной ситуации для достижения высоких финансово-экономических показателей.

Обеспечение высокого уровня мотивации ведет к росту производительности труда предприятия, при этом важно понимание существующей структуры мотивов, поскольку только это дает возможность принятия мер коррекции к действующей программе мотивации. Изучение мотивационного профиля каждого сотрудника, зависящего от комплекса первичных и вторичных потребностей, дает возможность предугадать тенденции их поведения в процессе труда. Выстроенная с учетом индивидуальных особенностей работников система трудовой мотивации способствует их позитивному восприятию своего места в команде. Решение текущих и планируемых задач ООО «СТГТ» требует высокого уровня

командного взаимодействия с опорой на лидерский потенциал линейных менеджеров.

Наблюдаемая в ООО «СТГТ» ситуация с мотивацией сотрудников Департамента корпоративных продаж не позволяла достичь плановых показателей продаж оборудования, что требовало немедленного принятия корректирующих мер.

Обновленная система мотивации труда сотрудников организации привела к росту показателей продаж на 15%, при этом ведущими мотивами трудовой деятельности выступили предпринимательские мотивы, мотивы к содержательному труду, карьерные устремления, интерес к сложным профессиональным задачам и признанию достижений. Одновременное существенное присутствие материальных мотивов объясняется ситуацией на рынке труда, где отмечается достаточный дефицит высококвалифицированных специалистов данной отрасли, ощущением собственной значимости сотрудниками и осознанием ими сложности решаемых задач.

Следовательно, ведущие мотивы профессиональной деятельности специалистов Департамента корпоративных продаж ООО «Современные технологии газовых турбин» после внедрения обновленной системы мотивации определяются направленностью на командные достижения, предпринимательство, содержательный труд, признание достижений, карьерный рост. Гипотеза исследования является подтвержденной.

Обновленная программа повышения мотивации труда работников Департамента корпоративных продаж подготовила предприятие к выполнению новых серьезных проектов (Приложение Б).

Список используемой литературы

1. Авдеев В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология. Практикум / В.В. Авдеев. М.: Финансы и статистика, 2020. 256 с.
2. Адашев А.У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А.У. Адашев, Х.О. Арслонов // Мировая наука. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
3. Алмаев Н. А. Текст. Взгляд. Мотивация: Методические вопросы: монография / Н. А. Алмаев; под редакцией О. В. Шапошниковой. — Москва: Институт психологии РАН, 2020. — 311 с. — ISBN 978-5-9270-0403-4. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/249218> (дата обращения: 31.03.2023).
4. Апель С.А. Проблемы мотивации и стимулирования персонала / С.А. Апель // Научные записки ОрелГИЭТ. — 2019. — № 1. — С. 32-35. — ISSN 2079-8768. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311225> (дата обращения: 31.03.2023).
5. Аргашокова О.И. Проблемы управления мотивацией персонала / О.И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
7. Афанасьева В.С. Эффективные методы мотивации персонала / В.С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
8. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.

9. Басюк А.С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А.С. Басюк, А.Д. Якименко, Л.В. Клаус // Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2020. – С. 100-103.

10. Березовская А.А. Управление мотивацией персонала на предприятии / А. А. Березовская, Е. А. Березовская // Научный журнал молодых ученых. — 2022. — № 1. — С. 101-103. — ISSN 2713-3184. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/321578> (дата обращения: 31.03.2023).

11. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. - 2-е изд., испр. - Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. - 352 с.

12. Голубев, А.И. Управление мотивацией персонала организации / А.И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.

13. Гордеева Е.В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е.В. Гордеева, Ю.С. Севостьянова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.

14. Горносталева М.Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М.Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

15. Гуревич П.С. Психология личности: Учебник. 2-е изд. М.: Инфра-М, 2018. 479 с.

16. Дарченко Н. Д. Мотивация персонала: учебное пособие / Н.Д. Дарченко, Т. П. Гитис. Краматорск: ДГМА, 2019. 139 с.
17. Джонсон, У. Команда А. Модель обучения и мотивации для профессионального роста ваших сотрудников / У. Джонсон; переводчик Н. Делазари. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 221 с. — ISBN 978-5-9614-2910-7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/140456> (дата обращения: 31.03.2023).
18. Джураева Г.М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала / Г.М. Джураева // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики: Материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2020 года. – Москва: РЭУ, 2020. – С. 58-60.
19. Ду Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 177-179.
20. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 464 с.
21. Ермолаева, О. Ю. Математическая статистика для психологов: учебник / О. Ю. Ермолаева. — 7-е изд., стер. — Москва: ФЛИНТА, 2019. — 336 с. — ISBN 978-5-9765-1917-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/119942> (дата обращения: 31.03.2023).
22. Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
23. Карамнова Н. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности государственных служащих: учебное пособие / Н. В. Карамнова, В. М. Белоусов. — Воронеж: Мичуринский ГАУ, 2020. — 175 с. — ISBN 978-5-94664-457-0. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная

система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/253547> (дата обращения: 31.03.2023).

24. Кибальченко И. А. Психология креативности, одаренности и гениальности: учебник / И. А. Кибальченко, Т. В. Эксакусто. — Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2021. — 237 с. — ISBN 978-5-9275-3949-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/247067> (дата обращения: 31.03.2023).

25. Кирилина О.Н. Роль мотивации в управлении персоналом / О.Н. Кирилина // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2019. — № 3. — С. 51-56. — ISSN 2412-5318. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311574> (дата обращения: 31.03.2023).

26. Кириллов Н.П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н.П. Кириллов, Н.Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. — 2019. — № 1(23). — С. 183-193.

27. Кочанова А.А. Современная практика мотивации персонала / А.А. Кочанова // Экономика и социум. — 2020. — № 12-1(79). — С. 663-666.

28. Кошкина Ю.А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю.А. Кошкина // Синергия Наук. — 2020. — № 54. — С. 349-355.

29. Кузнецова, А.Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. — 2019. — № 2-2(46). — С. 39-41.

30. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 398 с

31. Макарова И. К. Управление персоналом / И. К. Макарова. М.: Юриспруденция, 2021. 304 с.

32. Максименко И.И. Повышение производительности труда на основе совершенствования системы мотивации персонала / И. И. Максименко, А. Р. Пепеляева // Вестник Прикамского социального института. — 2021. —

№ 3. — С. 76-82. — ISSN 2071-3622. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/329819> (дата обращения: 31.03.2023).

33. Масилова М.Г. Профессиональное самосовершенствование работников: мотивация и реальность / М. Г. Масилова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. — 2021. — № 3. — С. 79-90. — ISSN 2073-3984. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/315420> (дата обращения: 31.03.2023).

34. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 524 с.

35. Мотивация как социальнопсихологическая функция в системе управления организацией / А. А. Зайцева, М. С. Стадник, И. И. Саенко, К. Э. Тюпаков // Еромен.Global. — 2022. — № 32. — С. 75-83. — ISSN 1683-0405. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/328481> (дата обращения: 31.03.2023).

36. Нестеренко И.Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И.Е. Нестеренко, К.А. Надина // Наука, творчество, инновации: Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. — Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. — С. 104-108.

37. Николаев Д. Е. Мультипарадигмальный анализ теорий мотивации персонала // Вопросы психологии. — 2020. — № 2. — С. 29-41.

38. Обозная М. В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Обозная М. В., Огурцова А. Ю. // Будущее науки- 2020. — 2020. — С. 300-304.

39. Окнянская А.А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях / А.А. Окнянская // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156-163.
40. Парахина П.Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П.Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 129-136.
41. Позднышева, И.В. Мотивация персонала / И.В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.
42. Покшиванова О.П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О.П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131.
43. Психология личности и группы: практикум / составитель Т. Н. Чумакова. — Персиановский: Донской ГАУ, 2020. — 175 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/148564> (дата обращения: 31.03.2023).
44. Сальникова Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки: сборник научных статей. – Пенза: Глобус, 2019. – С. 21-25.
45. Скоробогатова В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.
46. Соломанидин Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

47. Спарнюк Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сборник научных трудов / под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск: Издатель А.Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187.

48. Ступницкий В. П. Психология: учебник / В. П. Ступницкий, О. И. Щербакова, В. Е. Степанов. — 3-е изд., стер. — Москва: Дашков и К, 2022. — 516 с. — ISBN 978-5-394-03461-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277481> (дата обращения: 31.03.2023).

49. Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] // Наука и инновации — современные концепции: сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / отв. ред. Д. Р. Хисматуллин. — Москва: Инфинити, 2019. — С. 45-50.

50. Толмачева М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. — 2019. — № 2. — С. 6-14.

51. Шарафутдинова Н.С. Инструменты мотивации сотрудников онлайн-компании / Н. С. Шарафутдинова, Р. Б. Палякин, А. В. Шафигуллина // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. — 2021. — № 1. — С. 84-94. — ISSN 2408-9346. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/314479> (дата обращения: 31.03.2023).

52. Barba-Sánchez Virginia, Atienza-Sahuquillo Carlos. Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory // International Entrepreneurship and Management Journal. 2017. Pp. 1097-1115.

53. Kuhl J. (1983). Handlungs- vs Lageorientierung als Vermittler zwischen Intention und Handeln. (Pp.76-95). Berlin VEB: Verlag Deutscher Wissenschaften.

54. Kunz Jennifer. Corporate Social Responsibility and Employees Motivation – Broadening the Perspective // Schmalenbach Business Review. 2020. Pp. 159-191.

55. Rombach Meike, Kang Eunkyung, Bitsch Vera. Good deeds revisited motivation and boundary spanning in formal volunteering // International Review on Public and Nonprofit Marketing. 2018. Pp. 105-126.

56. Shannon L. Navy. Theory of Human Motivation – Abraham Maslow // Science Education in Theory in Practice. 2020. Pp. 17-28.

Приложение А

Диагностика доминирующих потребностей – теста Ф. Герцберга (на основе теории мотивации Д. Макклелланда)

Сотрудники ООО "СТГТ"	Шкалы								Гигиенический фактор	Фактор-мотиватор
	А — материальные мотивы	Б — общественное признание	В — ответственность работы	Г — взаимоотношения с руководством	Д — карьера	Е — достижение индивидуального успеха	Ж — содержание деятельности	З — сотрудничество в рабочей группе		
Контрольная группа										
1	20	12	14	15	16	20	20	16	63	70
2	23	14	14	12	15	19	19	15	64	67
3	24	13	13	13	16	18	19	17	67	68
4	25	13	14	13	14	17	18	17	68	63
5	21	11	11	14	14	17	19	18	64	61
6	20	14	10	14	16	20	18	15	63	64
7	23	12	11	12	14	21	20	16	63	68
8	22	13	12	13	15	22	21	17	65	70
9	28	14	14	12	17	17	18	19	73	68
10	29	15	15	15	13	20	18	17	76	68
11	30	15	11	16	16	21	20	15	76	68
12	27	11	10	11	15	18	17	16	65	60
13	25	11	14	16	15	19	21	15	67	69
14	23	12	12	16	13	18	17	16	67	60
15	28	13	12	15	16	19	18	17	73	65
16	27	12	12	14	16	20	19	15	68	67
17	22	15	11	12	15	21	20	17	66	67
18	26	16	12	12	15	22	21	16	70	70
19	26	12	12	14	16	22	18	18	70	68
20	27	12	13	13	17	21	17	15	67	68
21	28	10	13	12	15	21	17	15	65	68
22	29	11	14	11	16	20	18	16	67	68
23	25	12	12	13	14	19	19	15	65	64
24	24	15	13	14	15	21	20	17	70	69
25	26	15	15	15	16	20	20	18	74	71
26	25	16	14	15	12	19	21	17	73	68
27	29	16	14	14	17	18	21	16	75	70
28	28	12	13	12	15	20	21	15	67	69
29	25	11	13	15	15	18	18	15	66	64
30	24	13	14	13	16	18	19	14	64	67
31	28	13	12	14	14	19	20	18	73	65
32	23	11	11	15	15	19	20	19	68	65
33	25	12	13	12	16	21	18	16	65	68
34	27	14	13	11	15	22	18	17	69	68
35	21	11	14	11	16	22	17	15	58	69
36	22	12	14	12	15	21	17	15	61	67
37	23	13	14	14	17	19	19	16	66	69
38	22	12	12	15	14	21	20	17	66	67
39	27	12	12	12	14	19	21	18	69	68
40	26	14	13	13	17	20	21	15	68	71
41	22	11	13	14	16	20	20	15	62	69
42	21	12	14	11	15	22	18	16	60	69
Среднее	24,85714	12,7619	13,19048	13,14286	15,2381	19,90476	19,33333	16,19048	66,95238	67,66667
Отклонение	2,7391	1,5963	1,279	1,5088	1,159	1,4904	1,3685	1,2457	4,2615	2,6921

Рисунок А.1 – Доминирующие потребности персонала

Приложение Б

Персональный план развития мотивации труда сотрудника

Департамента корпоративных продаж ООО «СТГТ»

1. Следование передовым методам работы, активное применение инновационных разработок – создание цифрового двойника газовой турбины с целью предиктивной аналитики и модернизации в процессе эксплуатации к 31 марта 2024 г., прохождение дополнительного обучения на базе предприятия (курс «Цифровая турбина» 10-14 июля 2023 г.);
2. Создание доброжелательной атмосферы в рабочем коллективе – внимательное и уважительное отношение, поддержка коллег, исключение дискриминации (участие в тим-билдингах 29-30 июня и 23-25 августа 2023 г.);
3. Эффективность профессиональной деятельности – новаторский подход, экономия времени и средств компании (участие в ежемесячном конкурсе «Лучший сотрудник»);
4. Личная ответственность – оценивание себя по итогам своей деятельности, признание ошибок, требовательность, неформальный подход (участие в Корпоративном клубе «Лидеры СТГТ» в сентябре 2023 г.);
5. Командное взаимодействие – приоритет командных интересов над личными, осознание зависимости персонального успеха от общего, дух сотрудничества и поддержки, умение предотвращать конфликты в коллективе (тренинг «Нет конфликтам» 7-8 августа 2023 г.).

Приложение В

Данные по методике изучения мотивации профессиональной деятельности К. Замфир в модификация А. Реана (экспериментальная группа)

Таблица В.1 – Мотивация экспериментальной группы

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

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

21	4	3,5	2
----	---	-----	---

Данные по методике изучения мотивации профессиональной деятельности К. Замфир в модификация А. Реана (контрольная группа)

Таблица В.2 – Мотивация контрольной группы

№	Внутренняя мотивация (ВМ)	Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)
1	3	3,5	4
2	2	3	4
3	2,5	2,5	3,5
4	3,5	4	4,5
5	3	3,5	4
6	4	4,5	5
7	2,5	3	3,5
8	3	3	3,5
9	3,5	4	4,5
10	2	2,5	3
11	2,5	3	3,5
12	4	4,5	4,5
13	3,5	3,5	4
14	3	3,5	4
15	2	2,5	3
16	3,5	4	4,5
17	3	3,5	4
18	2	4	4,5

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.2

19	2,5	3,5	4
20	3	4	4,5
21	3	3,5	4

Приложение Г

Данные по методике исследования мотивационного профиля Ш. Ричи и П.Мартина (контрольная группа)

	Высокая з/п	Хорошие усл	Ясность ц	Соц. контакт	Стабильные от	Признание	Сложные це	Власть	Разнообразие	Креативность	Совершенствование	Востребованность
1	60	55	45	40	22	15	25	15	23	21	10	32
2	55	40	40	30	40	25	10	29	30	15	15	34
3	45	50	35	32	50	10	30	19	25	16	11	40
4	40	60	25	25	35	33	19	30	14	27	25	30
5	46	53	39	15	20	30	31	15	30	30	35	19
6	40	45	30	20	23	17	35	29	44	35	35	10
7	39	48	45	25	34	28	22	28	20	30	19	25
8	56	37	63	31	45	11	17	15	29	38	6	15
9	49	57	51	25	37	29	27	8	18	9	15	38
10	40	59	35	44	45	24	11	30	6	18	28	23
11	39	50	42	60	68	15	6	2	15	14	3	49
12	35	27	28	25	27	25	39	30	29	38	20	40
13	41	65	38	25	37	38	24	11	15	13	21	35
14	60	62	60	15	40	24	12	21	15	16	28	10
15	34	45	15	35	20	40	36	37	30	38	16	17
16	49	55	38	24	35	20	25	33	14	15	27	28
17	41	20	15	39	15	24	45	12	38	41	47	26
18	28	37	20	44	10	31	14	29	45	48	30	27
19	55	47	36	18	40	36	22	31	24	9	17	28
20	67	45	29	35	33	34	8	27	32	12	16	25
21	61	38	39	31	25	39	28	37	21	6	15	23

Рисунок Г.1 – Мотивационный профиль контрольная группа

Данные по методике исследования мотивационного профиля Ш. Ричи и П.Мартина (экспериментальная группа)

	Высокая з/п	Хороши	Ясность	Социальные	Стабиль	Признание	Сложные	Власть	Разнообр	Креатив	Совершенст	Востребованность
1	25	15	25	40	10	45	35	25	25	44	45	29
2	27	23	15	45	5	35	45	35	20	40	42	31
3	17	32	14	31	20	28	40	32	45	30	35	39
4	19	32	25	41	2	45	20	47	20	33	40	39
5	27	24	25	33	4	46	40	21	34	59	35	15
6	25	23	25	49	17	42	28	24	40	25	47	18
7	27	25	14	55	14	41	45	27	31	25	25	34
8	16	27	30	50	12	21	41	20	14	30	52	50
9	21	14	24	55	20	52	30	32	21	19	35	40
10	25	40	30	47	20	33	21	29	18	36	20	44
11	14	15	14	55	14	37	35	28	35	38	43	35
12	38	33	15	39	14	27	41	36	35	38	17	30
13	25	14	14	50	11	24	45	29	28	43	45	35
14	21	18	16	42	14	38	32	39	32	36	46	29
15	42	33	10	42	10	30	40	24	36	30	37	29
16	24	38	20	64	18	48	19	43	29	33	13	14
17	37	35	9	41	25	59	18	41	25	19	15	39
18	41	46	28	18	58	21	20	11	25	29	19	47
19	47	44	28	29	61	24	25	24	16	15	11	39
20	28	18	14	45	11	45	38	47	22	28	46	21
21	24	35	14	41	15	29	30	27	49	45	38	16

Рисунок Г.2 – Мотивационный профиль экспериментальная группа

Приложение Д

Данные по диагностике доминирующих потребностей экспериментальной группы – тест Ф. Герцберга (на основе теории мотивации Д. Макклелланда)

Таблица Д.1 – Диагностика доминирующих потребностей экспериментальная группа

Сотрудники ООО «СТГТ»	Шкалы								Гигиенический фактор	Фактор-мотиватор
	А — материальные мотивы	Б — общественное признание	В — ответственность работы	Г — взаимоотношения с руководством	Д — карьера	Е — достижение индивидуального успеха	Ж — содержание деятельности	З — сотрудничество в рабочей группе		
Экспериментальная группа										
1	21	13	16	14	17	25	20	17	65	78
2	21	15	14	9	10	20	21	18	63	65
3	20	13	15	11	14	20	21	17	61	70
4	19	14	14	12	18	18	20	19	64	70
5	20	12	12	10	10	25	19	18	60	66

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

6	19	14	15	16	12	24	19	20	69	70
7	18	15	14	16	17	20	21	20	69	72
8	20	14	13	14	11	22	22	22	70	68
9	22	16	14	15	10	17	19	21	74	60
10	18	12	15	11	12	25	19	18	59	71
11	19	17	12	11	18	24	21	16	63	75
12	22	16	10	12	14	20	18	17	67	62
13	20	16	14	14	18	20	22	11	61	74
14	22	14	15	12	10	18	22	11	59	65
15	19	15	16	10	10	19	18	18	62	63
16	19	15	15	11	12	22	21	12	57	70
17	20	16	14	10	14	20	20	12	58	68
18	17	16	13	9	17	17	24	10	52	71
19	23	15	15	11	18	20	25	18	67	78
20	22	15	14	11	18	20	21	14	62	73
21	22	16	14	10	19	19	18	13	61	70
Среднее	20,14	14,71	14,00	11,86	14,24	20,71	20,52	16,29	63,00	69,48

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

Отклонение	1,6213	1,3836	1,4142	2,1514	3,4045	2,5718	1,8606	3,5657	5,0794	4,8231
------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Данные по диагностике доминирующих потребностей контрольной группы – тест Ф. Герцберга (на основе теории мотивации Д. Макклелланда)

Таблица Д.2 – Диагностика доминирующих потребностей контрольная группа

Сотрудники ООО «СТГТ»	Шкалы							Гигиенический фактор	Фактор-мотиватор
	А — материальные мотивы	Б — общественное признание	В — ответственность работы	Г — взаимоотношения с руководством	Д — карьера	Е — достижение индивидуального успеха	Ж — содержание деятельности		
	Контрольная группа								

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.2

1	20	12	14	15	16	20	20	16	63	70
2	23	14	14	12	15	19	19	15	64	67
3	24	13	13	13	16	18	19	17	67	66
4	25	13	14	13	14	17	18	17	68	63
5	21	11	11	14	14	17	19	18	64	61
6	20	14	10	14	16	20	18	15	63	64
7	23	12	11	12	14	21	20	16	63	66
8	22	13	12	13	15	22	21	17	65	70
9	28	14	14	12	17	17	18	19	73	66
10	29	15	15	15	13	20	18	17	76	66
11	30	15	11	16	16	21	20	15	76	68
12	27	11	10	11	15	18	17	16	65	60
13	25	11	14	16	15	19	21	15	67	69
14	23	12	12	16	13	18	17	16	67	60
15	28	13	12	15	16	19	18	17	73	65

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.2

19	26	12	12	14	16	22	18	18	70	68
20	27	12	13	13	17	21	17	15	67	68
21	28	10	13	12	15	21	17	15	65	66
Среднее	24,86	12,76	13,19	13,14	15,24	19,90	19,33	16,19	66,95	67,67
Отклонение	2,7405	1,5963	1,2790	1,5088	1,1590	1,4904	1,3685	1,2457	4,2615	2,6921

Приложение Е

Коэффициент корреляции Спирмена контрольная группа

		Внешняя локальная мотивация ВЛМ	Внешняя локальная мотивация ВЛМ	Признание	Высокая зарплата	Хорошие условия	Ясность дел	Социальные контакты	Стабильность отношений	Признание результатов	Сложность задач	Влиятельность	Разнообразие	Креативность	Самосовершенствование	Востребованность
Р. Спирмена	Внутренняя мотивация ВМ	,740**	,668**	-,408*				-,516**			,404*					
	Внешняя локальная мотивация ВЛМ		,967**						-,438*						,399*	
	Внешняя локальная мотивация ВЛМ							-,374*	-,389*							
	Финансы													-,394*	-,419*	
	Признание				-,402*			,536**								
	Ответственность				,373*	,493*						-,381*		-,431*	-,482*	
	Взаимоотношения					,641**								-,403*		
	Карьера															-,456*
	Индустрия					-,519**		,407*								
	Содержание												-,511**			
	Высокая зарплата						,512**								-,580**	
	Хорошие условия								,386*					-,762**	-,429*	
	Ясность дел								,485*				-,422*	-,397*	-,395*	-,472*
	Социальные контакты															
	Стабильность отношений									-,386*	-,548**			-,578**	-,492*	-,487*
	Признание результатов											,397*				
	Разнообразие														,479*	
	Креативность															,416*
	Самосовершенствование															-,415*

Рисунок Е.1 – Коэффициент корреляции Спирмена контрольная группа

Продолжение Приложения Е

Коэффициент корреляции Спирмена экспериментальная группа

	Внешняя мотивация ВПМ	Внешняя мотивация ВМ	Ответственность	Индекс	Высокая зарплата	Хорошие условия	Яркость дней	Социальные контакты	Стабильность отношений	Сложности	Влиятельность	Разнообразие	Креативность	Самосовершенствование	Востребованность
Внутренняя мотивация ВМ	.811 ^{***}				.489 [*]			.480 [*]							
Внешняя мотивация ВПМ		.430 [*]			.461 [*]		.484 [*]				.440 [*]				
Прогноз			-.446 [*]	-.444 [*]			-.481 [*]								
Ответственность															
Взаимосвязи						.509 [*]		.459 [*]							
Высокая зарплата								.437 [*]						.483 [*]	
Хорошие условия									.500 [*]	-.493 [*]				.700 ^{***}	
Яркость дней												.545 [*]			
Социальные контакты															
Стабильность отношений										.546 [*]			.575 ^{***}	.582 ^{***}	
Прогноз результатов											.471 [*]				
Разнообразие															.577 ^{***}

Рисунок Е.2 – Коэффициент корреляции Спирмена экспериментальная группа

Приложение Ж

Коэффициент Стьюдента по парным выборкам

Названия шкал	Контроль	Эксперимент	T-Сть	p<0,05	Степени свобо
Внутренняя мотивация	2,9±0,61	4,29±0,60	3,602	Да	40
Внешняя положительная мотива	3,47±0,60	3,9±0,58	0,005	Нет	40
Внешняя отрицательная мотива	4,00±0,52	2,93±0,73	5,168	Да	40
Высокая зарплата	46,67±10,43	27,14±8,95	6,007	Да	40
Хорошие условия	47,38±11,43	27,81±10,02	3,333	Да	40
Ясность целей	36,57±12,60	19,48±6,860	2,285	Да	40
Социальные контакты	30,38±10,91	43,429±10,43	0	Нет	40
Стабильные отношения	33,38±13,23	17,86±14,95	0,002	Нет	40
Признание	26,10±9,03	36,37±10,74	0,002	Нет	40
Сложные цели	23,14±10,72	32,76±9,95	0,003	Нет	40
Влиятельность и власть	23,24±9,98	30,52±9,25	0,01	Нет	40
Разнообразие	24,62±10,20	28,57±9,41	0,009	Нет	40
Креативность	23,29±12,49	33,1±10,17	0,008	Нет	40
Самосовершенствование	20,9±10,60	33,62±12,94	0,004	Нет	40
Востребованность	27,33±10,04	32,05±10,47	0,052	Нет	40
Материальные мотивы	24,95±2,99	20,14±1,62	1,275	Нет	40
Общественное признание	12,86±1,59	14,71±1,38	0	Нет	40
Ответственность работы	12,38±1,43	14±1,41	3,865	Да	40
Взаимоотношения с руководством	13,52±1,54	11,86±2,15	0,003	Нет	40
Карьера	15,19±1,12	14,24±3,40	0,109	Нет	40
Достижение индивидуального ус	19,66±1,68	19,71±1,74	0,164	Нет	40
Содержание деятельности	18,81±1,36	20,52±1,86	0	Нет	40
Сотрудничество в рабочей групп	16,29±1,19	16,29±3,57	0,5	Нет	40

Рисунок Ж.1 – Коэффициент Стьюдента по парным выборкам