

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/специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Психологические механизмы мотивации персонала организации

Обучающийся

В.В. Белов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. психол. наук Е.В. Некрасова

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

Аннотация

Актуальность выпускной квалификационной работы определена необходимостью совершенствования механизмов мотивации персонала в сложных современных социально-экономических условиях. Успехи в области науки и техники, растущие стремления отдельных людей (наряду с расширением возможностей для реализации таких стремлений) коренным образом изменили общество и роль менеджеров. Менеджеры начинают осознавать потерю эффективности в управлении организациями (такими как предприятия или другие экономические субъекты) с помощью традиционных и привычных методов и подходов.

Цель данной работы заключается в выявлении психологических механизмов мотивации персонала организации.

Задачами исследования являются: теоретическое изучение проблемы трудовой мотивации в психологии; определение и проведение методов и методик исследования психологических механизмов мотивации персонала организации; разработка рекомендаций по повышению трудовой мотивации персонала организации.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы (29 наименований), 1 приложения. Для иллюстрации текста используются 1 рисунок и 11 таблиц. Основной текст работы изложен на 49 страницах.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретическое изучение психологических механизмов мотивации персонала организации.....	8
1.1 Типы трудовой мотивации в психологии.....	8
1.2 Психологические механизмы мотивации персонала.....	18
Глава 2 Эмпирическое изучение психологических механизмов мотивации персонала.....	26
2.1 Организация и методы эмпирического исследования психологических механизмов мотивации персонала.....	26
2.2 Результаты диагностики психологических механизмов мотивации персонала.....	28
2.3 Рекомендации по повышению мотивации персонала.....	41
Заключение.....	45
Список используемой литературы.....	47
Приложение А Анкета «Важность и возможность удовлетворения требований» (по А.Я. Кибанову).....	50

Введение

К концу первой четверти 21 века человечество находится в процессе активных изменений в сферах экономики и общества. Успехи в области науки и техники, растущие стремления человека (наряду с расширением возможностей для реализации таких стремлений) коренным образом изменили общество и роль менеджеров. Менеджеры начинают осознавать потерю эффективности в управлении организациями (такими как предприятия или другие экономические субъекты) с помощью традиционных и привычных методов и подходов.

Понимание простого факта, что материальные блага не являются основным направлением экономики, в России и СНГ еще не полностью устоялось. Идеям, которые ставят на первое место именно материальные блага по-прежнему уделяется основное внимание. Внутренняя согласованность и непоследовательность системы интересов, охватывающей всех участников экономического процесса, определяют стабильность предприятия в настоящем и будущем, а также его конкурентоспособность, норму прибыли и успех в рыночных условиях. В противном случае конфликт интересов ставит под угрозу общую конкурентоспособность организации и общества и их положение на рынке.

Планирование, организация, регулирование, координация и мотивация – все это управленческие задачи, которые выполняет каждый современный менеджер, чтобы управлять компанией. Руководство определяет точные задачи, которые должны быть выполнены организацией, а также когда, как и кем, на этапе планирования и организации. Эффективное управление позволяет координировать и извлекать максимальный потенциал из усилий множества людей.

В сфере руководства часто бытует ошибочное мнение, что, если отчетные показатели деятельности организации являются положительными, сфера мотивации персонала не требует никакого вмешательства. Однако это

не тот случай. Менеджер должен организовать работу и мотивировать членов команды выполнить ее, если они хотят добиться прогресса в достижении цели.

Для достижения собственных целей или целей организации этот процесс предполагает побуждение как себя, так и других к действию [21]. Многочисленные ученые внесли свой вклад в теорию мотивации, начиная с Фредерика Тейлора, пионера научного менеджмента, чьи работы находились в области обучения сотрудников, сотрудничества между работодателем и работником, а также разделения работы и обязанностей между сотрудниками и руководством.

Как теоретики менеджмента, так и психологи разработали концептуальные и практические основы для понимания мотивации, применимые в реальных ситуациях. Американский философ Д. Дьюи подчеркивает врожденную склонность к «желанию быть значительным» как основному стремлению, укоренившемуся в человеческой природе. Основная черта человеческой природы связана со стремлением к признанию со стороны других. Следовательно, руководству необходимо понимание этого стремления людей.

Истинные мотивы, которые побуждают людей полностью отдаваться своей задаче, многогранны, и их трудно определить. Однако менеджеры могут значительно расширить свои возможности по привлечению современных образованных и всесторонне подготовленных сотрудников к выполнению задач, способствующих достижению целей организации, изучив современные модели стимулирования.

Таким образом на основании вышеизложенного можно выделить противоречие между необходимостью продуктивной работы персонала организации и недостатком информации о психологических механизмах мотивации к ней.

В соответствии с выделенным противоречием сформулируем проблему исследования, которая состоит в описании психологических механизмов мотивации персонала организации.

Тема исследования: «Психологические механизмы мотивации персонала организации».

Цель данной работы заключается в выявлении психологических механизмов мотивации персонала организации.

Объектом исследования является мотивация персонала организации.

Предмет исследования – психологические механизмы мотивации персонала организации.

Задачи исследования:

- провести теоретическое изучение проблемы трудовой мотивации в психологии;
- определить и провести методы и методики исследования психологических механизмов мотивации персонала организации;
- разработать рекомендации по повышению трудовой мотивации персонала организации.

Гипотеза исследования состоит в предположении, что психологические механизмы мотивации персонала различаются в зависимости от возраста: у персонала младше 30 лет преобладают материальные мотивы, в 35-45 лет – мотивы профессиональной самореализации, в 45-60 лет – мотивы власти.

Теоретико-методологическая основа исследования:

- исследования мотивации с позиции менеджмента (Е.О. Гаспарович, М.А. Коргова, В.И. Коробко, В.В. Травин);
- исследования психологических механизмов мотивации (Т.О. Гордеева, Е.М. Иванова, Е.П. Ильин, А.Я. Кибанов [26], Е.И. Комаров);
- исследования зависимости мотивации персонала и экономических показателей (Б.М. Генкин, Г. Десслер, А.П. Егоршин).

Методы исследования. Теоретические методы исследования включают анализ психологической литературы по проблеме, эмпирические методы – опрос сотрудников о мотивации к труду с ранжированием результатов, анкету «Важность и возможность удовлетворения потребностей» (по А.Я. Кибанову); «Оценка мотивации к работе» С.В. Соловьёва; методы математической статистики – U-критерий Манна-Уитни.

Экспериментальную базу исследования составила выборка из 40 постоянных сотрудников Центра информационных технологий УО «ВГУ им. П.М. Машерова».

Новизна настоящей работы заключается в выявлении основных психологических механизмов мотивации персонала в зависимости от возраста.

Теоретическая значимость исследования состоит в расширении представлений о современных психологических механизмах мотивации персонала.

Практическая значимость исследования состоит в разработке практических рекомендаций по повышению мотивации персонала применительно к разным возрастным группам, которые могут применять в своей работе руководители, практические психологи и менеджеры по персоналу.

Структура бакалаврской работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы (29 наименований), 1 приложения. Для иллюстрации текста используются 1 рисунок и 11 таблиц. Основной текст работы изложен на 49 страницах.

Глава 1 Теоретическое изучение психологических механизмов мотивации персонала организации

1.1 Типы трудовой мотивации в психологии

Существует несколько известных теорий трудовой мотивации персонала, которые были предложены различными исследователями и учеными в области организационного поведения. Важно отметить, что эти теории широко признаны и имеют большое влияние в данной области, но могут существовать также другие теории и точки зрения.

Иерархия (пирамида) потребностей Маслоу – теория Абрахама Маслоу, предложенная в 1943 году, предполагает, что у людей есть набор иерархических потребностей, которые мотивируют их поведение. Иерархия делится на пять уровней: физические потребности, требования безопасности, потребности в любви и принадлежности, потребности в самоуважении и потребности в самоактуализации. Маслоу утверждает, что как только удовлетворяются потребности, стоящие в нижней части иерархии, в конечном счёте удовлетворяются и требования, стоящие на вершине иерархии [9].

Двухфакторная теория Герцберга – теория Фредерика Герцберга, разработанная в 1950-х годах, предполагает, что существует два набора факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность сотрудников. Первый набор, называемый гигиеническими факторами, включает такие элементы, как зарплата, гарантия занятости и условия труда. Их отсутствие может привести к неудовлетворенности, но их наличие не обязательно приведет к повышению мотивации. Второй набор, известный как мотиваторы, состоит из таких факторов, как достижения, признание и ответственность, которые способствуют удовлетворенности и мотивации сотрудников.

Теория ожиданий Врума – теория ожиданий Виктора Врума, представленная в 1964 году, утверждает, что люди мотивированы действовать определенным образом на основе своих убеждений относительно результатов своих действий. Согласно теории, ожидание – убежденность в том, что усилие приведет к результату, инструментальность – убежденность в том, что действие приведет к определенным результатам, и валентность – важность или привлекательность ожидаемых результатов – являются тремя компонентами, которые управляют мотивацией. Эта гипотеза утверждает, что люди будут целеустремленными, если они верят в успех своих усилий и ценят результаты [13].

Теория справедливости Адамс – теория Дж. Стейси Адамс, предложенная в 1963 году, которая подчеркивает важность справедливости на рабочем месте. Согласно этой теории, люди сравнивают соотношение своих вкладов (усилия, навыки) и результатов (вознаграждение, признание) с вкладами и результатами других людей. Если они воспринимают неравенство, либо чрезмерное вознаграждение, либо недостаточное вознаграждение, они могут стать демотивированными и стремиться восстановить баланс. Сотрудники стремятся к ощущению справедливости и равенства в своей рабочей среде [10].

Стоит отметить, что существует гораздо больше теорий и моделей, связанных с трудовой мотивацией сотрудников, и область организационного поведения постоянно развивается. Эти теории обеспечивают основу для понимания и анализа мотивации сотрудников, но их применение и уместность могут варьироваться в зависимости от контекста и индивидуальных различий.

Подытожив взгляд со стороны менеджмента на трудовую мотивацию, следует отметить, что теории мотивации персонала дают ценную информацию для понимания факторов, которые движут людьми на рабочем месте. Хотя каждая теория имеет свою уникальную направленность и перспективу, между ними есть общие черты. Эти теории подчеркивают

важность удовлетворения основных потребностей, выявления факторов, способствующих удовлетворенности и неудовлетворенности, учета убеждений людей относительно усилий и результатов, а также признания важности справедливости и равенства в мотивации сотрудников.

Профессиональная мотивация обычно рассматривается как один из наиболее значимых факторов, влияющих на эффективность профессиональной деятельности и получение человеком удовольствия от своей работы.

Е.С. Чугунова выделяла различные категории профессиональной мотивации при категоризации причин выбора профессии [28].

Постоянный интерес к профессии является характеристикой преобладающего вида профессиональной мотивации. Субъективно любопытство передается как положительное эмоциональное состояние, связанное с процессом обучения, желание глубже вникнуть в предмет, приобрести больше знаний, достичь его всестороннего понимания [20]. Для успешного обучения, усвоения необходимой информации, навыков и умений, а также для достижения впоследствии профессиональной самореализации и трудового счастья выбор профессии, основанный на профессиональных интересах, имеет решающее значение. [16].

На ситуационный тип профессиональной мотивации влияют жизненные обстоятельства, которые могут не совпадать с личными интересами. Ситуативная мотивация может быть обусловлена экономическими или семейными соображениями, которые актуальны в данный момент. Люди могли бы выбрать профессию, которая, по их мнению, давала бы работу и средства к существованию, например, когда вариантов мало, а безработица высока. Человек может быть вынужден выбрать карьеру, которая не является той, которую он выбрал бы, если бы ему не приходилось содержать супруга или заботиться о детях [6].

Конформистский (суггестивный) стиль профессиональной мотивации ориентирован на непосредственный социальный контекст, такой как

рекомендации друзей, семьи или знакомых. Согласно психологическим исследованиям, примерно у 35% старшеклассников профессиональная мотивация на момент принятия карьерного решения носит суггестивный характер [14, с. 374].

Эта цифра довольно значительная. Согласно эмпирическим исследованиям, стремление к конформизму оказывает пагубное влияние на реализацию инновационных идей. Ситуационная мотивация и творческий результат также имеют отрицательную связь. С другой стороны, наиболее распространенный вид профессиональной мотивации статистически значимо положительно коррелирует с творческим производством [22].

Творческое действие нуждается в профессиональной мотивации. Доминирующий тип мотивации способствует эффективной работе, а ситуативный и конформистский типы могут препятствовать успеху. Низкий уровень заработной платы в гуманитарных организациях может привести к кризису профессиональной мотивации и преобладанию ситуативной мотивации, ориентированной на выживание [11].

На профессиональную мотивацию также могут влиять психологические черты человека как движущие силы. Например, личные ценности могут влиять на выбор профессии. Если человек высоко ценит общественный престиж, его профессия может быть выбрана с учетом общественных тенденций и связанного с ними престижа. Материальное благополучие – еще один фактор, который влияет на выбор профессии многих людей, поскольку они рассматривают, как та или иная профессия может обеспечить их финансовую безопасность [4].

Известный исследователь Д. Макгрегор определил «Теорию Х» как общепринятую стратегию управления при изучении профессиональной мотивации и создал в противовес ей «Теорию Y».

Идея, лежащая в основе «Теории Х», гласит, что люди по своей сути не мотивированы своей работой и ненавидят ее. Люди склонны откладывать выполнение своей задачи, поэтому требуется принуждение, контроль и

поддержание страха наказания, чтобы заставить их выполнить ее. Кроме того, людьми, по сути, руководят материалистические желания и экономические требования. Изначально пассивные, они требуют внешних воздействий (силы), чтобы стать активными [1, с. 240]. Напротив, центральный постулат «Теории Y» заключается в том, что люди обладают врожденной склонностью прилагать умственные и физические усилия в каждом начинании. Способность к саморегуляции и самоуправлению присуща людям, которые больше полагаются на внутреннюю мотивацию, чем на внешние ограничения и угрозы. Характер задачи и заинтересованность человека в ней служат мотивирующими элементами [1, с. 241].

Зарубежная психология при обсуждении профессиональной мотивации делит процедурные и содержательные идеи на две категории. Структуре профессиональной мотивации уделяется большое внимание в содержательных теориях мотивации, а также на фундаментальных человеческих потребностях, лежащих в основе профессионального поведения. К таким теориям относятся работы К. Замфира, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и других [24, 26, 29].

Д. МакКлелланд, известный исследователь, создал теорию мотивации, которая учитывает следующие три типа требований в качестве основы социального поведения человека:

- тяга к власти (командовать людьми и управлять ими);
- тяга к достижениям (одобрению, самореализации и успеху);
- тяга в принадлежности (компаньонство, отношениям с другими людьми).

Социальные мотивы, включая мотивы власти, принадлежности, сострадания, достижения и насилия, включены в классификацию Г. Мюррея [18]. Очевидно, что взгляды Д. МакКлелланда и Г. Мюррея совпадают в нескольких аспектах.

С. Замфир, румынский социолог, выделяет три компонента трудовой мотивации [4].

Внутренняя мотивация: самодостаточная мотивация, которая является позитивной и не подвержена влиянию внешнего давления. Она напрямую связано с процессом и результатами работы.

Позитивная внешняя мотивация: усилия, которые косвенно обусловлены процессом и результатом выполнения задачи, например, денежным вознаграждением, продвижением по службе, признанием команды и коллег, статусом. Считается, что эти вознаграждения необходимы для того, чтобы человек приложил усилия [4, с. 278].

Внешняя негативная мотивация: мотивы, которые связаны с негативными чувствами, но не всегда связаны с действием и результатом трудовой деятельности, такие как денежные штрафы, выражение неудовольствия, наказание [12].

Профессиональные и социальные интересы являются примерами внутренних мотиваций, которые сосуществуют в рамках мотивационной системы. Эта сложная взаимосвязь включает взаимозависимость внутренней и внешней мотивации, а также потенциальную возможность недооценки достижений при чрезмерном подчеркивании внутренней мотивации. Внутренняя мотивация может быть ослаблена влиянием внешней мотивации и растущим значением внешних стимулов [1, с. 242].

Т.О. Гордеева расширяет классификацию К. Замфира в исследовании мотивации достижения. В рамках данной таксономии выделяются формы (компоненты) профессиональной мотивации [11].

Внутренняя:

- сосредоточен на выполнении действия: мотивирован личным интересом к действию и внутренним наслаждением от него;
- внутриличностная мотивация, сосредоточенная на результате деятельности: движимая личными целями индивида для достижения определенных результатов, которые являются значимыми для него [2].

Внешнюю мотивацию можно разделить на две группы, перечисленные ниже:

- мотивация, основанная на ожиданиях других людей;
- навязанные самим себе ожидания (также известные как мотивация, основанная на обязательствах, или внутренняя внешняя мотивация).

Герцберг разработал «мотивационно-гигиеническую теорию» в своем исследовании удовлетворенности работой, которая тесно связана с профессиональной мотивацией. Она утверждает, что факторы, влияющие на удовлетворенность работой, делятся на две категории.

«Факторы мотивации» оказывают влияние на то, как выполняется задача, и на результаты. Шанс на успех, возможность для развития, признание результатов работы, общественное признание, соответствующее вознаграждение, потенциал для профессионального роста, высокая ответственность, вызов, разнообразие и увлекательные особенности, связанные с работой, – это лишь некоторые из их составляющих [1, с. 237]. Эти мотивирующие факторы оказывают значительное влияние как на производительность труда, так и на чувство удовлетворения от работы. Однако их отсутствие не обязательно является причиной неудовлетворенности работой.

«Гигиенические факторы» не имеют никакого отношения к сотруднику или выполняемой задаче. Они подключены к рабочему месту. Низкий уровень стресса, конструктивное взаимодействие с коллегами и начальством, а также гибкий график работы – вот несколько примеров [1, с. 237]. Если эти вещи оказывают негативное влияние, возникает недовольство работой. С другой стороны, считается, что отсутствие благоприятных санитарных факторов приводит скорее к нейтральному состоянию, чем к удовлетворенности.

Согласно «мотивационно-гигиенической» теории считается, что в то время как мотивационные переменные влияют на удовлетворенность работой, гигиенические аспекты влияют на рабочую мотивацию и решают проблему недовольства. Эмпирические исследования, которые показывают, что проблемы гигиены составляют около 70% переменных, вызывающих

недовольство работой, а мотиваторы составляют более 80% факторов, влияющих на удовлетворенность работой, подтверждают эту теорию [4, с. 274].

По мнению Е.П. Ильина, структура мотивации к профессиональной деятельности включает в себя определенные элементы.

Непосредственные движущие силы трудовой деятельности:

- социальные мотивы включают в себя осознание необходимости вносить вклад в общество, желание помогать другим, социальное отношение к важности работы и стремление избежать восприятия себя как ленивого [17, с. 270];
- стремление к материальным благам;
- обеспечение желаний самовыражения, самореализации, личностного развития и уважения.

Выбор конкретной организации местом работы:

- зарплата, льготы, близость к дому, удобство транспорта, эстетика рабочего места, наличие опасных условий, гибкость рабочего графика, репутация и надежность компании, уровень ответственности, возможности для параллельного обучения, моральный дух команды, структуры поощрения и наказания (например, штрафы) – все это оценивается с точки зрения их положительного и отрицательного влияния на саму работу [17, с. 272];
- оценка своих навыков, включая склонность к утомительной деятельности, состояние здоровья, пригодность к работе, соответствующую квалификацию, склонность к работе без напряжения или в темпе [17, с. 272];
- оценка соответствия качеств рабочего места, таких как карьерные шансы, управленческие обязанности, профессиональный рост, возможность проявить личную инициативу, творчество и изобретательство, личным интересам [17, с. 272].

Мотивация профессиональной деятельности, как и мотивация любой формы поведения или деятельности, имеет сложную структуру в результате сосуществования и взаимодействия множества факторов, как внутренних, так и внешних, положительных и отрицательных.

Несмотря на то, что процессуальные теории мотивации охватывают больше психических явлений и более широкий диапазон временных периодов, они являются более экспансивными. Процессуальные теории рассматривают не только потребности, побуждающие к деятельности, но и как появляется желание исполнить (или нет) конкретную цель и справиться с поставленными задачами. Согласно процессуальным теориям, мотивация рассматривается как набор мотивов и как процесс. [1, с. 237]. Примерами процедурных теорий являются: теория В. Врума; Л. Портера и Э. Лоулера и другие [8].

Врум в своей теории утверждает, что мотивация зависит от трех переменных. Первая – ожидание, что усилия приведут к результату. Вторая – ожидание вознаграждения за результат. Третья – восприятие ценности вознаграждения для индивида. Если связь между усилиями и результатом отсутствует или недостаточна, мотивация снижается. То же происходит, если результат не соответствует ожиданиям или вознаграждение не ценится [1, с. 238].

Л. Портер и Э. Лоулер усовершенствовали модель В. Врума, включив в нее новые факторы, влияющие на уровень профессиональной мотивации и вероятность участия в профессиональной деятельности [1, с. 239]. Они могут включать:

- фактическую или предполагаемую ценность вознаграждения;
- степень достигнутого подлинного удовлетворения;
- приложенное усилие и то, как это усилие воспринимается человеком;
- навыки и отличительные качества человека;
- представление человека о своем собственном месте в рабочем процессе (восприятие роли).

Следующие элементы, влияющие на мотивацию, были обнаружены Б.И. Додоновым при исследовании профессиональной мотивации с точки зрения процесса [4, с. 277]:

- наслаждение, получаемое от самой деятельности;
- непосредственные результаты деятельности, такие как созданные продукты или приобретенные знания;
- вознаграждения, связанные с деятельностью, такие как зарплата, продвижение по службе или признание;
- желание избежать санкций или наказаний, которые могут быть наложены за уклонение или недобросовестное выполнение деятельности.

Согласно этой концепции, каждый из этих факторов может также иметь негативную «валентность», которая скорее отталкивает, чем привлекает человека к занятию деятельностью» [3, с. 277].

Профессиональная мотивация широко классифицируется в современной психологии и социологии [19]. Большинство этих категорий концентрируются на различных причинах, таких как внутренние и внешние, положительные и отрицательные, что согласуется с типологией мотивов в структурных теориях профессиональной мотивации.

По мнению Л.И. Божович, существуют три различные формы ориентации: деловая (влечение к деятельности без ожидания выгоды), личная (престиж, эгоизм) и коллективистская (гуманизм, альтруизм) [5].

Согласно Лапыгину-Эйдельману, классификация мотивации субъекта в связи с его или ее действием выглядит следующим образом [8]:

- инструментальная мотивация – это образ мышления, который рассматривает работу как способ получения денег и удовлетворения несвязанных желаний;
- склонность рассматривать работу как способ продвижения по карьерной лестнице или завоевания престижа на какой-либо должности известна как мотивация достижения;

- силы, стоящие за коллективистской мотивацией, которая контролирует поведение на рабочем месте, включают коллективное, кооперативное и межличностное общение;
- интеллектуальная – склонность к тяжелой и интересной работе, которая помогает человеку реализовать свой потенциал и раскрыть свои таланты;
- целью ориентированной на комфорт склонности, является создание комфортных условий для работы.

Люди, которыми движут интеллектуальные, ориентированные на достижение результатов и инструментальные качества, часто оказывают значительное влияние на результаты деятельности организации.

1.2 Психологические механизмы мотивации персонала

Термин «мотивация» в настоящее время используется в психологии для обозначения двух различных понятий, которые на первый взгляд кажутся имеющими различное значение [18].

Все факторы, которые влияют, организуют и направляют поведение человека, включены в мотивацию. Это подразумевает систему требований, побуждений, амбиций, планов, целей, ценностей и многого другого [4, с. 65].

Используя стимул для поддержания определенного уровня поведенческой активности в любой конкретный момент времени, поведение человека может стимулироваться, определяться и мотивироваться. Она действует как механизм психического контроля, который влияет на концентрацию и мобилизацию энергии, необходимой для выполнения задач [15, с. 191].

В классификации человеческого поведения выделяют положительные и отрицательные механизмы мотивации [4, с. 68]. В.Г. Асеев предполагает, что человеческая мотивация обладает важнейшей особенностью: двухмодальной структурой, состоящей из позитивных и негативных элементов. Эти

мотивационные стратегии можно увидеть в стремлении и избегании, удовлетворении и боли, а также в двух способах воздействия на человека: поощрение или наказание. Они проявляются в виде влечений, удовлетворенных желаний и чувства отчаяния [4, с. 68].

Воздействие определенных стимулов, влияющих на решение о выборе профессии и постоянное выполнение профессиональных обязательств, называется профессиональной мотивацией, или мотивацией внутри профессии [14, с. 386]. Для достижения поставленных целей человека направляют на работу различные внутренние и внешние переменные [7].

На профессиональную мотивацию могут влиять как внутренние, так и внешние факторы. Она может быть, как долгосрочной, так и преходящей. Психологические особенности человека и внешние обстоятельства могут сильно влиять на профессиональную мотивацию. Она способна радикально измениться за короткий промежуток времени или оставаться неизменной в течение многих лет. По словам В.В. Травина, то, что мотивирует людей работать, – это желание удовлетворить потребности и получить конкретное вознаграждение [25]. Однако выполнение требований не является главным фактором в определении трудовой мотивации. Факторы, составляющие личность человека, особенно его эмоциональное состояние, оказывают значительное влияние на его поведенческую мотивацию. Согласно М. Мескону, мотивация – это процесс убеждения себя и других участвовать в действиях, способствующих достижению собственных целей или целей организации. Согласно М. Мескону, мотивация – это процесс побуждения себя и других людей делать что-либо для достижения своих собственных целей или целей организации [23]. Сознательное поведение выбирается через мотивацию, на которую влияют стимулы и мотивы.

Преобладающая ориентация человека на удовлетворение некоторых потребностей служит определяющим признаком различных мотивационных типов. Различные виды мотивации сотрудников можно разделить на

категории. Мы рассмотрим основные типы стимулирования и мотивации работников в бизнесе [29].

Исходя из вышеописанного, существует три типа мотивации [29, с. 17]. Сотрудники, у которых в приоритете социальная значимость и содержание их работы попадают в тип 1. На финансовые компенсации и материальные ценности – в тип 2. Работники со сбалансированными ценностями – в тип 3.

Поведение – всегда является побочным продуктом личности человека, особенно состояния его эмоциональной сферы. Когда человек эмоционально возбужден, он с меньшей вероятностью будет вовлечен в деятельность и с меньшей вероятностью будет стремиться к чему-либо в ней.

Мы разберем концепцию трудового мотивационного состояния (ТМС) с точки зрения работы. Оно выделяется как отчетливое поведенческое выражение человеческих действий, направленных на достижение личных или коллективных целей. Оно помогает оправдать мотивационные ожидания, повышает производительность и сопровождается динамичными эмоциональными проявлениями, которые со временем меняются по мере того, как мотивация к работе повышается с низкого до высокого уровня [29, с. 92]. Исследователи, изучающие, как ТМС влияет на мотивацию сотрудников на работе, определили ряд мотивационных состояний, которые оказывают непосредственное влияние на то, насколько мотивированы сотрудники.

Эти явления находятся в следующей связи с трудовой мотивацией [29, с. 93].

Интерес – это интенсивная эмоциональная сосредоточенность на вопросах, относящихся к долгосрочным потребностям человека. Это система мотивации и регулирования человеческого поведения, состоящая из ряда определенных требований. Интересы могут быть конкретными или широкими (сложными), материалистическими или духовными, преходящими или постоянными. Когда удовлетворяется одна потребность, создается система интересов.

Потребности связаны с определенной нуждой, которая должна быть удовлетворена в мотивирующем состоянии желаний.

Желания можно разделить на три группы: те, которые естественны и необходимы (например, голод и жажда), те, которые естественны, но не являются необходимыми (например, продвижение по службе, статус и профессия), и те, которые не являются естественными и необходимыми (например, стремление к славе, власти или превосходству).

Стремление предполагает более сильное эмоциональное влечение к объекту желания. Оно основана на решении вести себя определенным образом и стратегии для этого. Стремление влечет за собой множество целей, таких как необходимость преуспеть, занять первое место, быть должным образом вознагражденным и многое другое. Страсть – это сильное и постоянное желание чего-либо, когда соответствующая потребность перевешивает все остальные желания и контролирует все аспекты жизни человека, включая его работу.

Влечение – это состояние компульсивной тяги к определенному набору предметов. Это может произойти естественным образом или развиться в результате воздействия социальных или профессиональных факторов. Сознание оказывает влияние на компульсивное желание и позволяет человеку рационально выбирать между потребностями. На это решение влияет система ценностей человека [27].

Намерение означает решение, принятое сознательно, с четким осознанием средств и методов достижения конкретной цели. Намерения оказывают влияние на поведение в целом и конкретно на поведение на работе. Мотивация – это сознательная защита намерения. Удовлетворенность работой занимает первое место среди мотивационных состояний работников как признак того, что цели эффективности труда достигнуты.

Когда сотрудники или группы сотрудников испытывают удовлетворенность работой, они мотивированы трудиться так, чтобы с наименьшими потерями удовлетворить свои мотивационные ожидания и

помочь организации и себе достичь поставленных целей. На негативное психологическое состояние работников, связанное с неудовлетворенностью на работе, влияет ряд моментов, таких как неудовлетворенные мотивационные требования, уникальные личностные особенности, низкая самооценка, отсутствие достаточного авторитета, недоверие к руководству. На мотивацию сотрудников в организации влияет множество факторов, включая потребности, установки, силу воли, процессы социализации, мотивационные ожидания, ценностные ориентации и эмоции [29].

«Потребность» указывает на психическое или эмоциональное состояние человека, которое побуждает его активно взаимодействовать с тем, что ему необходимо для выживания.

Ощущаемая человеком потребность в достижении какой-либо цели – это то, что называется «мотивом» и рассматривается как личный императив. Бессознательная мотивация лежит в основе импульсивного поведения, вызванного отношением или манипуляцией.

«Настрой» относится к состоянию подготовки к выполнению определенной задачи в рамках данного набора событий или ситуаций. Дифференцированные установки могут быть связаны с конкретными предметами. Универсальные установки могут быть связаны с несколькими типами событий. Значимые установки, которые определяют последовательный курс поведения, определяют значимость вещей и происшествий для человека. Операционные установки являются отражением психофизиологической конформности индивида.

Термин «сила воли» описывает способность сознательно регулировать поведение, чтобы справляться с трудностями и достигать поставленных целей.

Процесс приобретения навыков, основанный на принятии социальных стандартов и позитивном поведении, называется социализацией. Мотивационные ожидания – это оценка индивидом вероятности того, что произойдет конкретное событие. Ценностные ориентации индивида являются

внутренним отражением его руководящих идеалов, конечных целей и мировоззрения. Эмоции – это иррациональные реакции, которые человек проявляет в ответ на важные события или процедуры.

Эффективность профессиональных действий зависит от профессиональной мотивации. Важным аспектом мотивации на рабочем месте является сила мотивов. Идеальный уровень мотивации – средний, и деятельность может стать менее успешной, если уровень мотивации чрезмерно высок или низок. Мотивация может восполнить недостатки в формировании черт характера, которые имеют решающее значение для успеха на рабочем месте и в управлении продуктивной деятельностью. Однако недостаток мотивации трудно восполнить или преодолеть. Сложность задачи определяет, как мотивация влияет на эффективность деятельности. При решении простых задач высокая мотивация дает лучшие результаты; при решении сложных задач низкая или средняя мотивация дает лучшие результаты. Согласованность характеристик выполняемой деятельности с мотивационной сферой личности работника и психологическими задачами его текущего жизненного этапа также влияет на эффективность профессиональной деятельности. При работе в составе группы, с которой они дружелюбно взаимодействуют, например, с теми, у кого преобладает мотив affiliation, некоторые лучше справляются с работой.

Ключевым компонентом эффективности с точки зрения профессиональной мотивации является удовлетворенность работой. На способность выполнять работу влияет чувство достижения и счастья от работы. Очевидно, что эти факторы взаимосвязаны, поскольку счастье от работы не только повышает производительность, но и окупается само по себе.

Таким образом, подводя итог, можно выделить следующие психологические механизмы мотивации персонала.

В основе мотивации лежит совокупность требований, мотивов, стремлений, планов, целей, ценностей и других элементов, формирующих

поведение человека. Использование стимулов в качестве механизма психической мотивации необходимо для поддержания поведенческой активности в конкретный момент. Мотивационные процессы делятся на позитивные и негативные, такие как желание и избегание, удовлетворение, влияние через вознаграждение или наказание.

Профессиональная мотивация может быть как временной, так и долговременной, зависящей от множества внутренних и внешних факторов. На мотивацию человека на работе большое влияние оказывает его эмоциональное состояние. Различные формы мотивации включают в себя материальную выгоду, социальную значимость, сбалансированные идеалы.

На трудовую мотивацию человека влияют его потребности, желания и интересы. Поведенческие акты, эмоциональные проявления и мотивационные ожидания, которые меняются в зависимости от изменения мотивации, составляют трудовое мотивационное состояние. Стремление, в основе которого лежит план и выбор определенного действия, представляет собой повышенное эмоциональное влечение к объекту желания. Стремление охватывает широкий спектр целей, включая достижение, доминирование, справедливое вознаграждение. Страсть человека управляет всеми сторонами его жизни, включая профессию, и является мощной и непоколебимой движущей силой. Навязчивая потребность в некоторых вещах называется влечением, и она может развиваться в результате социального или профессионального влияния. Сознание и система ценностей человека влияют на компульсивное влечение.

Преднамеренное действие, в том числе и поведение на работе – это осознанный выбор, сделанный с полным пониманием средств и процедур, необходимых для достижения определенной цели. На негативное психологическое состояние, связанное с неудовлетворенностью работой, могут влиять личностные особенности, низкая самооценка, отсутствие авторитета, недоверие к руководству, неудовлетворенные мотивационные требования.

На мотивацию сотрудников в организации влияет широкий спектр элементов, таких как потребности, установки, волевые усилия, процессы социализации, мотивационные ожидания, ценностные ориентации, эмоции. Эффективность профессиональных действий зависит от степени мотивации и от того, насколько она соответствует характеристикам поставленной задачи. Чувство выполненного долга и удовлетворения от своей работы связано с удовлетворенностью работой, которая рассматривается как важнейший элемент эффективности.

Таким образом, современная психология предлагает множество методов анализа состава и функционирования профессиональной мотивации. Кроме того, существует множество категорий профессиональной мотивации, которые построены на различных столпах и описывают спектр проблем, связанных с мотивацией сотрудников.

Вышеупомянутые психологические и образовательные факторы объединяются для создания системы, которая требует тщательного планирования и эффективного внедрения в управление мотивацией сотрудников. Обобщая, применение на практике психологических рекомендаций по структуре трудового стимулирования является эффективным способом повышения производительности труда и использования внутреннего потенциала экономического развития.

Система требований, целей и других элементов, которые могут оказывать положительное или отрицательное влияние на поведение, входит в состав трудовой мотивации. На трудовую мотивацию также оказывают существенное влияние влечения, ценностные ориентации, эмоциональное состояние. Чувство выполненного долга и удовлетворения от своей работы связано с удовлетворенностью трудом, которая рассматривается как важнейший компонент эффективности трудовой мотивации.

Глава 2 Эмпирическое изучение психологических механизмов мотивации персонала

2.1 Организация и методы эмпирического исследования психологических механизмов мотивации персонала

Исследование проводилось на базе Центра информационных технологий УО «ВГУ им. П.М. Машерова». Выборка респондентов состояла из 40 постоянных сотрудников отдела ЦИТ.

Для диагностики психологических механизмов мотивации персонала использовались методики, описанные ниже.

«Анкета изучения мотивации» по методике А.Я. Кибанова для выявления типа мотивации труда.

Инструкция. Для выявления ценностных ориентаций, силы и направленности мотивации, а также направлений развития мотивации работников необходимо провести социологический опрос сотрудников с целью установления типологии мотивации труда.

В ходе опроса необходимо изучить социальную структуру персонала в зависимости от возраста. Определить трудовую этику, оценив удовлетворенность работой и факторы, побуждающие сотрудников работать больше. Далее с помощью анкеты выяснить вид, степень и направленность мотивации.

Каждый сотрудник должен заполнить анкету, после чего необходимо подсчитать средние баллы по каждому пункту в разрезе подразделений и респондентов.

Для этого необходимо решить определенные задачи:

- изучить социальную иерархию персонала: определить умонастроения на работе;
- выявить вид, степень и направленность мотивации сотрудников подразделения;

– выявить сферы, где имеется возможность улучшить мотивацию труда.

Первым этапом проводится анализ социальной структуры персонала. Выявляются возрастные группы, строятся гистограммы распределения. На основе гистограмм определяется возрастное распределение подразделения. Вторым этапом определяют настрой на работу. Для выяснения отношения к работе имеет значение уровень удовлетворенности работой. Для его выяснения каждый сотрудник отдела (респондент) должен дать ответы на определённый набор вопросов.

Методика С.В. Соловьева «Оценка мотивации к работе».

Для описания механизмов мотивации представим вторую методику. Процедура анализа занимает мало времени, а результат достаточно нагляден и показателен. Менеджеры по персоналу могут использовать этот подход для оценки мотивационных профилей кандидатов.

Данная методика состоит из двух наборов вопросов. Вопросы первого набора имеют нечетные номера. Буквы (А, Б, В, Г, Д, Е) обозначают ответы на эти вопросы. Все шесть ответов должны быть приоритетными. Сначала испытуемым вводится тот ответ, который считается наиболее точным, а затем в порядке убывания переходят к последнему ответу. Под номерами в бланке ответов, соответствующими приоритету, ответы обозначаются буквами. На вопросы с четными номерами можно дать только один ответ (написанный в бланке с сопроводительной буквой). Кроме того, даётся один ответ на вопрос №21. Испытуемых инструктируют, что нет правильных или неправильных ответов, поэтому не пытайтесь угадать. Дайте быстрый ответ, не задумываясь, а также что при выборе ответа необходимо учитывать весь свой предыдущий опыт работы.

С ее помощью испытуемые смогут лучше осознать свои цели и выбрать, какой путь приведет их к реализации.

Автор Станислав Соловьев разработал подход в 2011 году. Каждая группа сотрудников обладает уникальным мотивационным профилем,

включающим определенный набор нейтральных, нейтральных и желаемых мотивов. Это означает, что, хотя неблагоприятные побуждения должны быть сформулированы менее решительно, желательные – должны. О низкой степени желания работать можно судить по отсутствию у испытуемого сильных мотивов (нечеткий мотивационный профиль).

В опроснике используется подход парных сравнений. То есть набор утверждений по определенным темам. Опрашиваемому предоставляется возможность выбрать одно из утверждений двумя разными способами для каждой пары.

Гипотеза исследования состоит в предположении, что психологические механизмы мотивации персонала различаются в зависимости от возраста: у персонала младше 30 лет преобладают материальные мотивы, в 35-45 лет – мотивы профессиональной самореализации, в 45-60 лет – мотивы власти.

2.2 Результаты диагностики психологических механизмов мотивации персонала

При оценке учредительных документов исследована связь администрации и сотрудников с деятельностью УО «ВГУ им. П.М. Машерова», выявлены стратегии мотивации сотрудников; данные сведены в таблицу 1 по следующим методам: административно-бюрократическим, организационно-техническим, финансовым, социально-психологическим.

Таблица 1 – Методы мотивации персонала

Административно-бюрократические	Организационно-технические	Финансовые	Социально-психологические
Организуемое обучение сотрудников на базе факультета повышения квалификации	полноценная технологическая инфраструктура в работе	ежемесячная доплата персоналу при работе в особых условиях (например, обеспечение мероприятий)	установленная законом оплата по листам нетрудоспособности

Продолжение таблицы 1

Административно-бюрократические	Организационно-технические	Финансовые	Социально-психологические
Взаимоотношения между работниками и руководством, которые оговариваются в трудовом договоре	участие персонала в кадровых решениях (сейчас только «на бумаге») должностные инструкции для каждого вида сотрудников, информационные сессии	доплата за ответственные задания	проведение досуговых мероприятий на базе ВУЗа
			предоставление дополнительных дней к отпуску
			предоставление отгулов с отработкой и переносов по семейным и иным обстоятельствам

Согласно анкетированию администрации и персонала, с помощью этих мотивационных техник можно достичь следующих целей:

- базовая удовлетворённость персонала местом работы;
- вовлечение сотрудников в кадровые вопросы в университете;
- ознакомление персонала с текущими делами университета;
- ясное разграничение прав и обязанностей руководства и подчинённых;
- четкое понимание обязанностей каждым сотрудником;
- финансовая заинтересованность сотрудников в результатах работы;
- нормализация морально-психологической обстановки в коллективе;
- повышение квалификации сотрудников;
- ощущение социальной защищённости сотрудниками;
- повышение материального благосостояния университета.

Сотрудники считают, что необходимо применять дополнительные подходы. В ходе опроса были высказаны следующие предложения:

- больший акцент на материальных достижениях;
- использование более удобных инструментов построения работы (сокращённый рабочий день, гибкий график, предоставление выходного дня по социальным причинам);

- большее чувство социальной защищенности;
- создание путей для развития и карьерного роста;
- более активная роль мнения сотрудников в принятии решений руководством.

Как оказалось, существует расхождение между тем, что предполагали работники, и тем, как трудовые стимулы реализовывались на практике.

Далее определим социальный состав отдела для проведения экспертизы. Основной персонал департамента состоит из трех возрастных групп: лица в возрасте до 30 лет составляют 60%, а в возрастных группах 30-45 и 45-60 лет – по 20% работников соответственно.

Кроме того, 70% сотрудников закончили ВУЗ, 20% от этого числа получают его в данный момент в этом же ВУЗе, еще 10% имеют среднее специальное образование.

Таким образом, в отделе преобладали сотрудники в возрасте до 30 лет (60%), из которых 90% – с высшим образованием, либо в процессе его получения. Половина сотрудников проработала в университете больше 5 лет, четверть – больше 10.

Далее было изучено, каков уровень удовлетворенности работой сотрудников отдела в зависимости от их социально-демографических характеристик. Для дифференцированного рассмотрения возраст сотрудников был разделен на 3 категории: до 30 лет, 30-45 лет и 45-60 лет. Обоснование деления следующее.

Поскольку в разные периоды жизни у людей разные потребности, цели и приоритеты, возраст может играть существенную роль в понимании мотивации. Разделение выборки по возрасту позволяет изучить, как меняется мотивация в зависимости от возраста.

Иными словами, полученное эмпирическое значение для всех трёх групп для сравнения между двумя методиками находится в зоне значимости. Из этого можно сделать вывод, что разбиение выборки по выбранным трём

группам справедливо. Ниже в таблице 2 представлены данные, полученные в ходе исследования.

Таблица 2 – Результаты диагностики отношения к работе в зависимости от возраста

Отношение к работе		Возраст, лет			Всего
		<30	30-45	45-60	
Работой удовлетворён	человек	4	3	–	7
	%	10	8	–	18
Скорее удовлетворён, чем нет	человек	12	3	4	19
	%	30	8	40	48
Работа безразлична	человек	–	–	–	–
	%	–	–	–	–
Скорее не удовлетворён	человек	8	2	4	14
	%	20	5	10	35
Совершенно не удовлетворён	человек	–	1	–	1
	%	–	3	–	3
Затрудняюсь с ответом	человек	–	–	–	–
	%	–	–	–	–
Всего	человек	24	8	8	40

В ходе опроса (результаты представлены в таблице 2) было установлено, что 20% людей довольны своей работой, 50% более склонны быть удовлетворенными, а не неудовлетворенными – 30%.

Большинство молодых людей в возрасте до 30 лет (30%) больше склоняются к тому, чтобы быть удовлетворенными, а не неудовлетворенными, в то время как 20% больше склоняются к тому, чтобы быть неудовлетворенными. Только один человек выразил полное удовлетворение. Это указывает на то, что молодые сотрудники все еще находятся на стадии поиска профессионального пути. На этом этапе для достижения удовлетворенности необходимы различные мотивационные подходы.

Для опрошенных в возрасте 45-60 лет наблюдалось равное распределение ответов между вариантами «скорее удовлетворены» и «скорее не удовлетворены».

Таким образом, самый высокий уровень неудовлетворенности трудом выражают лица в возрасте до 30 лет, в то время как полная удовлетворенность поровну распределена между респондентами в возрасте до 30 лет и лицами в возрасте 30-45 лет. Как правило, сотрудники, удовлетворены своей работой, независимо от возраста, больше склоняясь к тому, чтобы быть удовлетворенными, а не неудовлетворенными.

При оценке трудовой мотивации важно установить причины, которые мотивируют сотрудников работать. Вопрос о побуждающих мотивах для работы в данный момент был задан каждому сотруднику отдела. Приведем полученные данные в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты диагностики трудовой мотивации в зависимости от возраста

Мотивы для работы		Возрастной диапазон			Всего
		<30	30-45	45-60	
Занят делом, которое люблю	человек	4	4	–	8
	%	10	10	–	20
Работаю в ожидании пенсии	человек	–	–	–	–
	%	–	–	–	–
На других предприятиях ситуация такая же	человек	–	–	8	8
	%	–	–	20	20
Наша работа здесь способна многое изменить	человек	–	4	–	4
	%	–	10	–	10
Работаю ради социальных бонусов	человек	–	–	–	–
	%	–	–	–	–
Просто работаю, пока не увольняют	человек	–	–	–	–
	%	–	–	–	–
Работаю, но присматриваю вариант получше	человек	20	–	–	20
	%	50	–	–	–
Всего	человек	24	8	8	40
	%	60	20	20	100

Можно сделать выводы из таблицы 3, что 50% работников организации находятся в активном поиске наиболее перспективных вакансий. 50% этой группы – люди моложе тридцати лет, большинство из них имеют высшее образование и опыт работы от одного года. Примечательно, что только 10% респондентов, проработавших в организации, продолжают работать в ней и

сейчас. 10% опрошенных считают, что они могут эффективно влиять на изменения, работая в организации. Эти люди, возраст которых варьируется от 30 до 45 лет, имеют более высокий уровень образования и работают в учреждении более 4 лет.

«Анкета изучения мотивации» по методике А.Я. Кибанова представлена в приложении А, в таблице А.1.

Поскольку данные, полученные методом анкетирования по методике А.Я. Кибанова, достаточно объёмны, ограничимся их представлением в виде графика (рисунок 1).

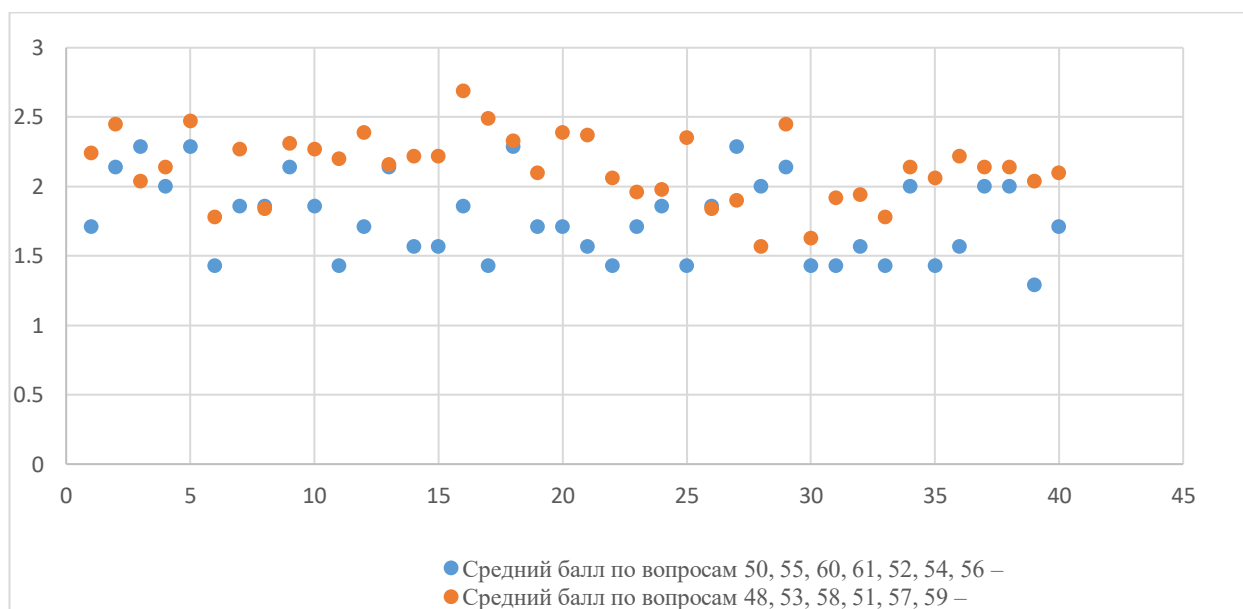


Рисунок 1 – Результаты значений «Анкеты изучения мотивации» по методике А.Я. Кибанова

В таблицах 4-6 представлены результаты U-критерия Манна-Уитни для трех групп респондентов (<30 и 30-45 и 45-60 лет). Выбраны сопоставления по средним баллам попарно по двум группам, с приведением уровня значимости для пар групп.

В таблице 4 представлены сравнительные результаты по психологическим механизмам мотивации в группах <30 и 30-45 лет.

Таблица 4 – Сравнительные результаты для групп респондентов (<30 и 30-45 лет) по важности механизмов мотивации

Пункты анкеты	Средний балл 1 группы <30	Средний балл 2 группы 30-45	р уровень значимости
48. Хороший заработок	2,47	1,88	0,03954*
49. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	2,43	1,38	1,04036
50. Интересная работа, доставляющая удовольствие	1,23	1,28	0,4920
51. Возможность продвинуться по службе	2,92	1,07	0,03561*
52. Возможность приносить пользу людям	2,8	2,03	2,03105
53. Возможность получить жилье, устроить ребенка в детсад, получить путевку	1,68	2,05	1,04537
54. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать что необходимо	2,76	2,63	0,3539
55. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	2,1	1,02	1,03109
56. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом	2,3	1,26	0,04699*
57. Возможность заслужить уважение	2,24	2,12	0,14552
58. Обеспечивать достаток, приобретать что захочется	2,59	2,14	0,04082*
59. Возможность общения с людьми	2,98	2,42	1,03113
60. Возможность применить свои знания и способности	1,05	1,54	0,03914*
61. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что делать	2,26	1,41	0,04573*
Примечание - * выделены значимые различия между группами			

Согласно таблице 4, из сопоставления по средним баллам по группам <30 и 30-45 лет, видно, что сотрудники в возрасте младше 30 лет по сравнению с более старшими коллегами менее ориентированы на возможность применить свои знания и способности. При этом хотят продвинуться по службе, хороший заработок, иметь возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом, приобретать что захочется, быть самостоятельными в работе.

В таблице 5 представлены сравнительные результаты по психологическим механизмам мотивации в группах <30 и 45-60 лет.

Таблица 5 – Сравнительные результаты для двух групп респондентов (<30 и 45-60 лет) по важности механизмов мотивации

Пункты анкеты	Средний балл 1 группы <30	Средний балл 3 группы 45-60	p уровень значимости
48. Хороший заработок	2,47	2,52	0,3554
49. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	2,43	2,51	0,4373
50. Интересная работа, доставляющая удовольствие	1,23	2,38	0,04879*
51. Возможность продвинуться по службе	2,92	1,7	0,03398*
52. Возможность приносить пользу людям	2,8	2,55	0,24560
53. Возможность получить жилье, устроить ребенка в детсад, получить путевку	1,68	2,45	0,24820*
54. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать что необходимо	2,76	1,05	0,03589*
55. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	2,1	1,67	0,04656*
56. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом	2,3	2,67	0,04857
57. Возможность заслужить уважение	2,24	1,74	1,04774
58. Обеспечивать достаток, приобретать что захочется	2,59	2,95	0,04360
59. Возможность общения с людьми	2,98	1,78	0,04482*
60. Возможность применить свои знания и способности	1,05	2,95	0,03274*
61. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что делать	2,26	1,51	0,03047*
Примечание - * выделены значимые различия между группами			

Согласно таблице 5, сотрудники младше 30 лет по сравнению с персоналом 45-60 лет меньше ориентированы на интересную работу, доставляющую удовольствие, возможность применять свои знания и способности. Следует отметить их большую заинтересованность в общественной значимости работы, в возможности повышать свою квалификацию, и общении с людьми, самостоятельности, решать самим что делать.

В таблице 6 представлены сравнительные результаты по психологическим механизмам мотивации в группах 30-45 и 45-60 лет.

Таблица 6 – Сравнительные результаты для двух групп респондентов (30-45 и 45-60 лет) по важности механизмов мотивации

Пункты анкеты	Средний балл 2 группы 30-45	Средний балл 3 группы 45-60	р уровень значимости
48. Хороший заработок	1,88	2,52	0,04790*
49. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	1,38	2,51	0,23322
50. Интересная работа, доставляющая удовольствие	1,28	2,38	0,03181*
51. Возможность продвинуться по службе	1,07	1,7	1,04442
52. Возможность приносить пользу людям	2,03	2,55	0,03009*
53. Возможность получить жилье, устроить ребенка в детсад, получить путевку	2,05	2,45	0,14482
54. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать что необходимо	2,63	1,05	0,03820*
55. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	1,02	1,67	0,04593*
56. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом	1,26	2,67	0,03860*
57. Возможность заслужить уважение	2,12	1,74	1,04441
58. Обеспечивать достаток, приобретать что захочется	2,14	2,95	0,04307*
59. Возможность общения с людьми	2,42	1,78	0,04814*
60. Возможность применить свои знания и способности	1,54	2,95	0,04977*
61. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что делать	1,41	1,51	0,3232
Примечание - * выделены значимые различия между группами			

Согласно таблице 6, из сопоставления по средним баллам по группам 30-45 и 45-60 лет, можно сделать вывод, что в персонал 30-45 лет, то есть более продуктивного возраста, по сравнению с более старшим поколением больше заинтересованы в общественной работе, в возможности общения с людьми.

Сотрудники старше ориентированы на обеспечение достатка, на интересную работу, возможности применять свои знания, повышать квалификацию, возможность приносить пользу людям, выпускать продукцию, которая пользуется спросом.

Анализ имеющихся способов стимулирования сотрудников в отделе привел к следующим выводам.

В отношении нематериальных стимулов большинство сотрудников предпочитают в большей степени их, поскольку хотят создать приятную обстановку в коллективе (развлекательные мероприятия) и гарантировать безопасность работы в компании (возможность обучения, оплачиваемый больничный).

Каждый опрошенный сотрудник выразил потребность в дополнительных стимулах. В результате было проведено исследование с целью выяснения степени, вида и направленности мотивации сотрудников отдела.

В приложении А, в таблице А.1 приведен опросник, который был предложен участникам исследования. По нему видно, что по степени важности вслед за материальным идут нематериальные стимулы, например, «увлекательная работа, которая приносит удовольствие» или «возможность добиться признания».

Примерно десять процентов участников опроса заявили о полном отсутствии мотивации.

Таким образом на первом месте по важности требований при ранжировании стоит высокий доход и возможность приобретать желаемое, на втором – возможность добиться признания и возможность получения путевок и льгот, на третьем – возможности карьерного роста. Менее всего важны оказались для сотрудников возможности создавать востребованные товары и приносить пользу людям. Но при этом есть различия в возможности удовлетворения этих потребностей, например, приобретать желаемое и получения льгот.

Результаты ранжирования важности и возможности удовлетворения стимулов мотивации представлены в таблице 7. В нее вошли степень возможности для удовлетворения требований и их степень важности по 10-балльной шкале по методике А.Я. Кибанова.

Таблица 7 – Степень возможности для удовлетворения требований и их степень важности по 10-балльной шкале по методике А.Я. Кибанова

№ вопроса	Требования	Ранг		Отклонение
		возможности для удовлетворения	важности требований	
1	высокий доход	4	10	4
2	увлекательная работа, которая приносит удовольствие	5	7	3
3	возможность карьерного роста	2	8	5
4	возможность приносить пользу людям	2	4	2
5	очередь на жилье, детский сад, получения путевки	1	9	6
6	возможность выполнять свои социальные обязательства	2	4	1
7	возможность повышать уровень знаний и навыков	5	6	2
8	возможность создавать востребованные товары	1	3	2
9	возможность добиться признания	7	9	1
10	возможность приобретать желаемое	4	10	7
11	возможность контакта с другими	5	6	2
12	возможность применить свои знания и способности	4	6	1
13	возможность использовать свои навыки и умения для того, чтобы быть самостоятельным на работе и принимать независимые решения	1	7	5

Для доказательства гипотезы исследования дополним его результатами по методике С.В. Соловьёва.

Испытуемые были проинформированы согласно инструкции, приведенной в параграфе 2.1.

Данные, получившие оценку «мотив выражен сильно» согласно методике С.В. Соловьёва, можно разделить по группам, аналогичным выделяемым в рамках методики А.Я. Кибанова: возрасту (<30 лет, 30-45 лет, 45-60 лет). Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Выраженность мотивов для выделяемых групп

Критерии оценки	Возраст, лет		
	<30	30-45	45-60
Мотив «Профессия»	4	4	2
Мотив «Власть»	–	–	4
Мотив «Творчество»	4	2	1
Мотив «Деньги»	10	2	–
Мотив «Работа»	3	–	–
Мотив «Коллектив»	3	–	1

Согласно таблице 8, у сотрудников <30 лет преобладают мотивы «Деньги», в большей степени, чем у группы 30-45 лет, а также, мотивы «Профессия» и «Творчество». У группы 30-45 лет наиболее выражен мотив «Профессия», как и мотив «Деньги», что выделяет её на фоне двух других. У группы 45-60 лет наиболее выражен только мотив «Власть».

В таблицах 9-11 представлены результаты U-критерия Манна-Уитни для двух групп респондентов. Выбраны сопоставления по средним баллам попарно по двум группам. В таблице 9 представлены сравнительные результаты по ведущим мотивам в группах <30 и 30-45 лет.

Таблица 9 – Сравнительные результаты для двух групп респондентов (<30 и 30-45 лет) по выраженности мотивов

Пункты анкеты	Средний балл 1 группы <30	Средний балл 2 группы 30-45	р уровень значимости
Быть трудолюбивым, делать добросовестно любую работу	3,92	3,08	0,04774
Быть профессиональным, знать в совершенстве свое дело	2,02	3,69	0,04781*
Быть предприимчивым, уметь делать деньги	3,92	2,5	0,04508*
Быть креативным, реализовать свои творческие способности	2,04	2,73	2,04426
Быть общительным, найти признание и дружбу в коллективе	2,42	2,32	0,07730
Быть облеченным властью, управлять организацией	2,15	2,24	0,05206
Примечание - * выделены значимые различия между группами			

Согласно таблице 9, из сопоставления по средним баллам по группам <30-45 и 30-45 лет можно сделать вывод, что персонал младше 30 лет ориентирован на работу и хороший заработок, а специалисты старше 30 лет – на профессионализм.

В таблице 10 представлены сравнительные результаты по ведущим мотивам в группах <30 и 45-60 лет.

Таблица 10 – Сравнительные результаты для двух групп респондентов (<30 и 45-60 лет) по выраженности мотивов

Пункты анкеты	Средний балл 1 группы <30	Средний балл 3 группы 45-60	p уровень значимости
Быть трудолюбивым, делать добросовестно любую работу	3,92	3,98	0,3270
Быть профессиональным, знать в совершенстве свое дело	2,02	3,78	0,03197*
Быть предприимчивым, уметь делать деньги	3,92	2,69	0,04687*
Быть креативным, реализовать свои творческие способности	2,04	3,22	1,04792
Быть общительным, найти признание и дружбу в коллективе	2,42	3,11	0,4856
Быть облеченным властью, управлять организацией	2,15	4,67	0,04127*
Примечание - * выделены значимые различия между группами			

Согласно таблице 10 можно заключить, что в сравнении молодой персонал ориентирован больше на деньги, а сотрудники старше 45 лет на власть и свою профессию.

В таблице 11 представлены сравнительные результаты по ведущим мотивам в группах 30-45 и 45-60 лет.

Таблица 11 – Сравнительные результаты для двух групп респондентов (30-45 и 45-60 лет) по выраженности мотивов

Пункты анкеты	Средний балл 2 группы 30-45	Средний балл 3 группы 45-60	р уровень значимости
Быть трудолюбивым, делать добросовестно любую работу	3,08	3,98	0,03886*
Быть профессиональным, знать в совершенстве свое дело	3,69	3,78	0,03819
Быть предприимчивым, уметь делать деньги	2,5	2,69	0,03332
Быть креативным, реализовать свои творческие способности	2,73	3,22	0,14449
Быть общительным, найти признание и дружбу в коллективе	2,32	3,11	0,14068
Быть облеченным властью, управлять организацией	2,24	4,67	0,03525*
Примечание - * выделены значимые различия между группами			

Согласно таблице 11, из сопоставления по средним баллам по группам 30-45 и 45-60 лет, можно отметить, что у более старшего поколения преобладают мотивы власти и добросовестного труда.

2.3 Рекомендации по повышению мотивации персонала

Руководству следует иметь в виду, что сотрудники, получившие поощрение, зачастую работают более продуктивно в свете сложившихся обстоятельств.

Представим рекомендации по каждой возрастной категории отдельно.

Сотрудники в возрасте до 30 лет.

Требуется внедрить схему, которая позволяет сотрудникам этой категории перемещаться по всему отделу и организации на основе ротации. Это дает разнообразные возможности для обучения и способствует приобретению широкого спектра опыта и способностей, которые необходимы для их профессионального развития.

Необходимо предоставить свободу самостоятельно принимать решения в определенных отделах. Эта автономия повышает их чувство подотчетности, снижает скованность, что способствует более самостоятельному и удовлетворенному рабочему процессу.

Для сотрудников 30-45 лет.

Необходимо поощрять совместные проекты с сотрудниками из других отделов. Люди мотивированы использовать свои навыки и знания в групповой обстановке, что создает ощущение успеха и самореализации.

Необходимо чаще давать сложные задания, требующие от них использования своих способностей к принятию решений. Создание возможностей для подотчетности способствует мотивации и постоянному прогрессу.

Сотрудники 45-60 лет.

Необходимо содействовать передаче талантов и наставничеству, разработав программу, которая объединяет опытных работников с менее опытными коллегами. С помощью этой программы могут передаваться важные знания и навыки, что дает наставникам чувство целеустремленности, а подопечным глубокие знания.

Нужно отдать должное за знания и опыт, вовлекая в важные процессы принятия решений. Их точки зрения поддерживают рациональное и хорошо информированное принятие решений, способствуя вовлеченности и чувству собственной значимости.

Поскольку рекомендации для работодателя обычно носят комплексный характер, а использованные методики позволяют сделать более обширные выводы, можно дать следующие рекомендации общего плана.

Необходимо поощрять участие во внутренних инициативах по обучению и профессиональному развитию, активно добиваясь их реализации. Это повышает профессиональные способности персонала и создает возможности для внутреннего карьерного роста.

Необходимо оказывать содействие сотрудникам брать на себя ответственность, поручая им выполнение заданий или проектов. В результате они становятся более мотивированными, и это также дает им ощущение силы и компетентности при принятии решений.

Необходимо предоставить сотрудникам свободу выбора различных должностей внутри организации. Поощрение людей применять свои знания во многих контекстах добавляет азарта их работе и способствует постоянному повышению квалификации.

Необходимо стимулировать сотрудников участвовать в обучении на протяжении всей жизни. Это может повлечь за собой участие в различных учебных курсах, которые позволят им улучшить свои способности и оставаться в курсе событий в своей отрасли.

Необходимо предоставление возможности карьерного роста. Чтобы повысить мотивацию и удовлетворение от работы, что может повлечь за собой предоставление возможностей для получения руководящих должностей или специализированных заданий, которые дополняют их подготовку и опыт. Подготовка и опыт, особенно опытных сотрудников, могут оказаться полезными при разработке методов и политики, поощряющих более широкое участие сотрудников во внутренних процессах компании.

Необходимо предоставление гибкого графика работы. Это дает большую свободу в подборе своего рабочего времени, что повышает удовлетворенность работой и улучшает баланс между работой и личной жизнью.

Необходимо дать сотрудникам, особенно молодым и начинающим, возможность взять на себя ответственность за определенные задачи или проекты. Предоставление людям самостоятельности в принятии решений, связанных с их рабочими обязанностями, повышает их целеустремленность и чувство ответственности.

Необходимо поощрять работников работать над инициативами, которые включают дублирующие функции на предусматривающие такие проекты. Это повышает мотивацию, поскольку позволяет использовать их знания и способствует творческому подходу к работе и сотрудничеству.

Нужно предоставить больше времени для отпуска как выражение благодарности за их преданность делу. Это также служит катализатором для дальнейшего вклада в работу.

Таким образом в результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

- денежное вознаграждение и другие виды материального вознаграждения (премии, материальная поддержка) являются основными мотиваторами повышения производительности труда;
- помимо денежного вознаграждения, сотрудники компании отмечают, что хотели бы, чтобы им предоставлялись возможность профессионального роста;
- психологические механизмы различаются в зависимости от возраста.

Выводы по второй главе позволяют утверждать, что психологические механизмы мотивации персонала различаются в зависимости от возраста: у персонала младше 30 лет преобладают материальные мотивы, в 35-45 лет – мотивы профессиональной самореализации, в 45-60 лет – мотивы власти.

Следовательно, цель работы достигнута, гипотеза доказана.

Заключение

В ходе исследования мы рассмотрели теоретические основы мотивации сотрудников на рабочем месте. Были определены цели и задачи, а также место и функции трудовой мотивации в управлении людьми.

Выбранная нами тема, безусловно, актуальна, поскольку мотивация труда, как показывают теоретические исследования и эмпирические изыскания, является ключевым компонентом всей системы управления людьми.

Когда речь идет о планировании и организации работы, руководитель принимает окончательные решения о том, что, когда, как и кем должно быть сделано в компании, а менеджеры координируют действия. Однако на деле менеджеры часто допускают ошибку, полагая, что если деятельность или организационная структура хорошо функционирует «на бумаге», то она будет эффективно функционировать и на практике. Это совсем не так. Для эффективного достижения целей менеджеры должны планировать работу и вдохновлять сотрудников на ее выполнение.

Способность интегрировать и реализовать широкий круг вопросов, связанных с адаптацией человека к внешним условиям, при учете личностного фактора при построении системы управления персоналом организации обусловила особую значимость управления персоналом в современную эпоху.

Поскольку единой, всеобъемлющей теории мотивации пока не существует, проведенное нами теоретическое исследование привело нас к выводу, что система мотивации труда должна включать в себя аспекты всех теорий, рассмотренных в главе 1. Таким образом, необходимо учитывать ситуационные элементы, как и в общей теории управления, и в соответствии с ними стимулировать работников к повышению эффективности труда.

В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

- денежное вознаграждение и другие виды материального вознаграждения (премии, материальная поддержка) являются основными мотиваторами повышения производительности труда;
- помимо денежного вознаграждения, сотрудники компании отмечают, что хотели бы, чтобы им предоставлялись возможность профессионального роста;
- психологические механизмы различаются в зависимости от возраста.

Для компании экономически выгоднее и эффективнее удовлетворить эти потребности в мотивации, чем игнорировать их. Для того чтобы определить правильное применение и соотношение методов и ресурсов мотивации, руководство должно понимать потребности своих сотрудников. Поскольку не существует какого-то одного, единственно верного метода мотивации, менеджер должен постоянно следить за своим персоналом, чтобы выявлять меняющиеся потребности.

Таким образом можно заключить, что психологические механизмы мотивации персонала различаются в зависимости от возраста: у персонала младше 30 лет преобладают материальные мотивы, в 35-45 лет – мотивы профессиональной самореализации, в 45-60 лет – мотивы власти. Следовательно, цель работы достигнута, гипотеза доказана.

Список используемой литературы

1. Афанасьев В. В. Инновационные процессы в образовании: учеб.-метод. Пособие. М. : МГУ, 2012. 382 с.
2. Бодров В. А. Психологические исследования проблемы профессионализации личности: сб. науч. тр. / Ин-т психологии РАН. М., 2001. 326 с.
3. Быкова Е. А. Инновационная деятельность в представлении студентов педагогического вуза // Мир науки, культуры и образования. 2017. № 2. С. 288-291.
4. Ваганова Е. В. Языковое сознание студентов технических и гуманитарных специальностей как представителей различных корпоративных культур: автореф. дис. ... канд. филол. наук. Челябинск, 2008. 22 с.
5. Всеобщее управление качеством: учеб. пособие / под ред. О. Г. Глудкина. М. : Дело и сервис, 2000. 215 с.
6. Гаспарович Е. О. Технологии управления развитием персонала: учеб.-метод. пособие. Екатеринбург: УрФУ, 2014. 208 с.
7. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учеб. для студентов вузов. М. : Норма, 2009. 462 с.
8. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления: учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, УрФУ, 2012. 83 с.
9. Глухенькая Н. М. Исследование системы управления персоналом на предприятии // Вопросы. Гипотезы. Ответы: наука XXI века: коллектив. моногр. Краснодар, 2013. Кн. 4.С. 74–91.
10. Гмурман В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика: учеб. пособие для вузов. М. : Высш. шк., 1972. 368 с.
11. Гордеева Т. О. Мотивация достижения: теории, исследования, проблемы // Современная психология мотивации / под ред. Д. А. Леонтьева. М. : Смысл, 2002. С.47–102.

12. Десслер Г. Управление персоналом. М. : Лаборатория знаний, 2020. 802 с.
13. Дятлов В. А. Управление персоналом: учеб. пособие. М. : ПРИОР, 2013. 512 с.
14. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2013. 376 с.
15. Иванова Е. М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. М. : Изд-во МГУ, 1987. 207 с.
16. Иванова С. В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? М. : Альпина Паблишерз, 2018. 283 с.
17. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 512 с.
18. Карьерные ориентации // Уральская социология на рубеже веков: преемственность поколений: сб. ст. : в 2 ч. Екатеринбург, 1999. Ч. 1. С. 243–246.
19. Климов Е. А. Образ мира в разнотипных профессиях: учеб. пособие. М. : Изд-во МГУ, 1995. 222 с.
20. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация: основные теории, способы совершенствования. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2005. № 3. С. 22–32.
21. Коргова М. А. Менеджмент организации. 2-е изд., испр. и доп. : Учебное пособие для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2019. 198 с.
22. Коробко В. И. Теория управления : учеб. пособие для студентов вуза. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 383 с.
23. Маркеева А. В. Геймификация как инструмент управления персоналом современной организации // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16, № 12. С. 1923–1936.
24. Профессиональная карьера как предмет гендерного анализа. // Экономика. Информатизация. Безопасность: сб. науч. тр. Междунар. науч.-

практ. конф. 10-11 дек. 2006 г. Челябинск, 2006. С. 229–231.

25. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия. М. : Дело, 2000. 270 с.

26. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А. Я.. М. : ИНФРА-М, 2010. 638 с.

27. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М. : ЭКМОС, 2000. 352 с.

28. Чугунова, Э. С. Связь профессиональной мотивации и творческой активности инженеров // Вопросы психологии. 1986. № 4. С. 136–142.

29. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2016. 268 с.

Приложение А

Анкета «Важность и возможность удовлетворения требований»

(по А.Я. Кибанову)

Таблица А.1 – Анкета «Важность и возможность удовлетворения потребностей» (по А.Я. Кибанову)

Совсем не важно	Важно	Очень важно			Полностью	Частично	Не позволяет
1	2	3	48. Хороший заработок	62	3	2	1
1	2	3	49. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	63	3	2	1
1	2	3	50. Интересная работа, доставляющая удовольствие	64	3	2	1
1	2	3	51. Возможность продвинуться по службе	65	3	2	1
1	2	3	52. Возможность приносить пользу людям	66	3	2	1
1	2	3	53. Возможность получить жилье, устроить ребенка в детсад, получить путевку	67	3	2	1
1	2	3	54. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать что необходимо	68	3	2	1
1	2	3	55. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания	69	3	2	1
1	2	3	56. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом	70	3	2	1
1	2	3	57. Возможность заслужить уважение	71	3	2	1
1	2	3	58. Обеспечивать достаток, приобретать что захочется	72	3	2	1
1	2	3	59. Возможность общения с людьми	73	3	2	1
1	2	3	60. Возможность применить свои знания и способности	74	3	2	1
1	2	3	61. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что делать	75	3	2	1