

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 Особенности мотивации сотрудников организации (на примере ООО «МИП  
Штат»)

Обучающийся

Ю.Д. Луговкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.С. Абушик

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

Тольятти 2023

## **Аннотация**

Данная бакалаврская работа рассматривает вопросы мотивации персонала организации.

Целью данной работы является исследование вопросов мотивации персонала организации.

В связи с этим решению подлежат следующие задачи: рассмотрение теоретических основ мотивации персонала организации; изучение методик исследования механизмов мотивации персонала организации; оценка исследуемой организации; анализ психологических механизмов мотивации в исследуемой организации; разработка программы развития механизмов мотивации персонала организации.

Бакалаврская работа содержит элементы новизны и практическую значимость. Работа состоит из введения, двух разделов, списка используемой литературы.

Общий объем работы 59 страниц, текст иллюстрирован рисунками и таблицами.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Теоретические аспекты мотивации персонала организации.....                                     | 7  |
| 1.1 Сущность, понятие и виды мотивации.....  | 7  |
| 1.2 Психологические аспекты мотивации персонала организации...                                   | 10 |
| 1.3 Методика исследования механизмов мотивации персонала<br>организации.....                     | 19 |
| 2 Эмпирическое исследование системы мотивации персонала ООО<br>«МИП ШТАТ».....                   | 23 |
| 2.1 Краткая характеристика исследуемой базы ООО «МИП<br>ШТАТ».....                               | 23 |
| 2.2 Методология и методы психологических механизмов<br>мотивации персонала в ООО «МИП ШТАТ»..... | 25 |
| 2.3 Интерпретация результатов диагностики механизмов<br>мотивации в ООО «МИП ШТАТ».....          | 30 |
| 2.4 Методы развития системы мотивации персонала.....   | 39 |
| Заключение.....  | 55 |
| Список используемой литературы.....  | 57 |

## Введение

Мотивация персонала организации представляет собой систему комплексно воздействующих факторов на сотрудников с целью достижения поставленных задач. Одним из непростых вопросов управления организацией является построение грамотной и эффективной системы мотивации персонала.

Эффективная профессиональная деятельность сотрудника приводит не только к удовлетворению его личных потребностей, но и к успешной финансово – хозяйственной деятельности организации в целом.

Актуальность и своевременность данной темы подтверждается тем, что мотивация персонала организации напрямую связана с ценностями сегодняшнего поколения. Россия на данном этапе переживает сложную социально – экономическую ситуацию и это, несомненно, сказывается на процессе формирования систем мотивации персонала в организации. В стране не достаточное количество успешных организаций, многие стараются создать и внедрить системы мотивации персонала, приемлемые именно в своей организации. Следует отметить, что есть и такие, кто формирует качественно новые системы мотивации, основанные как на отечественном, так и зарубежном опытах.

Интегративный подход к исследованию, развитию и управлению основными механизмами мотивации персонала предполагает, что она представляет собой единое целое и основывается на оценке теоретических основ мотивации труда, анализе методологии мотивационной деятельности, оценке характеристик персонала и создании внешней и внутренней мотивации персонала организации.

Проблемами мотивации персонала организации занимались такие ученые и специалисты как Э. Тейлор, В. Врум, К. Левин, Л. Портер, Э. Лоуер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Д. Мак Клеланд, Дж. Аткинсон и прочие. Среди отечественных ученых следует отметить

А.Я. Кибанова, В.А. Асадова, А.Н. Лентьева, А.П. Егошина, С.А. Шапиро, О.И. Лаврушину, Н.А. Чижову, М.В. Вишнякову, Л.С. Выготского, О.Ф. Потемкину, В.И. Герчикова и другие.

Целью данной работы является исследование вопросов мотивации персонала организации и рекомендация программы мероприятий по мотивации персонала организации.

В связи с этим решению подлежат следующие задачи.

Рассмотреть теоретических основ мотивации персонала организации.

Изучение методик исследования механизмов мотивации персонала организации

Оценка исследуемой организации.

Анализ психологических механизмов мотивации в исследуемой организации.

Разработка программы мотивации персонала организации.

Предмет исследования: психологические механизмы мотивации сотрудников организации ООО «МИП ШТАТ».

Объект исследования: мотивация персонала организации.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что ведущим мотивом сотрудников организации является «вознаграждение» и «интересная работа».

Структурно работа включает введение, две главы, заключение, список используемой литературы.

Теоретической базой исследования выступили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Э. Тейлор, Э. Лоуер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Д. Мак Клеланд, Дж. Аткинсон, А.Я. Кибанова, В.А. Асадова, Н.А. Чижова, М.В. Вишнякова, Л.С. Выготский, О.Ф. Потемкин, В.И. Герчиков и другие.

Методологическая основа исследования. Проведенное исследование базируется на комплексе различных методов, направленных на достижение поставленной цели:

– теоретический анализ литературных источников;

- анкетирование;
- математические методы обработки полученных данных;
- метод интервью;
- методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;
- методика диагностики социально – психологических установок личности в мотивационно – потребностной сфере О.Ф. Потемкиной;
- анализ мотивационных потребностей по методике Ш. Ричи, и П. Мартина.

Новизна исследования заключается в том, что в работе проанализированы не только теоретические основы мотивации персонала организации, но и взята конкретная организация, на основе данных о которой была получена новая информация об особенностях мотивации сотрудников организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования полученных данных об особенностях мотивации и методах её повышения среди множества других организаций.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, двух разделов, заключения, списка используемой литературы (33 источника). Текст работы содержит таблицы и рисунки. Основной текст работы изложен на 56 страницах.

# **1 Теоретические аспекты мотивации персонала организации**

## **1.1 Сущность, понятие и значение мотивации**

Мотивация представляет собой психофизиологический процесс, определяющий уникальность человека, направленный на достижение поставленных целей посредством определенного набора мотивов.

Мотивация прочно связана с человеческими потребностями и не может существовать как самостоятельная единица.

Как правило, процесс мотивации проходит несколько этапов:

- возникновение потребности, неудовлетворенности, дискомфорта;
- определение вариантов и способов удовлетворения потребностей;
- постановка конкретной цели;
- воплощение в действие активных действий по достижению конкретных целей;
- удовлетворение потребности;
- закрытие потребности, неудовлетворенности, дискомфорта.

Следует отметить, что существуют отрицательно действующие на мотивационный процесс факторы. Это, такие факторы как:

- определение доминирующей потребности, что приводит к проблеме определения конечной цели;
- множественность мотивационных структур у различных людей, что говорит о существовании у разных людей разных способностей к определению потребностей и достижению конечной цели.

Многие ученые в свое время предлагали различные классификации мотивации. По источнику воздействия считаются основными видами внутренняя и внешняя мотивация.

Внутренняя мотивация формируется самим человеком, его внутренними мыслями, мечтами, стремлениями и желанием получить удовольствие от своих действий. Важной составляющей внутренней

мотивации выступает свобода выбора, т.к. при ее отсутствии внутренняя мотивация пропадает.

Внешняя мотивация характеризуется наличием факторов, не зависящих от человека, а диктуемых извне, то есть общественным мнением, законами, политическими и климатическими событиями и так далее.

Внутренняя и внешняя мотивации хорошо работают вместе, являясь единым стимулом к достижению цели и удовлетворению потребностей.

По эмоциональным факторам мотивацию делят на положительную и отрицательную.

Положительная мотивация возникает в результате публичного признания заслуг, похвалы, материального стимулирования, приятного общения, приводящие к достижению целей.

Отрицательная мотивация связана с попытками избегания отрицательных, негативных моментов, однако, она может быть основой ускорения процесса достижения поставленных целей. Также следует отметить, что постоянное возникновение отрицательных мотиваций нередко приводит к возникновению депрессии.

По степени устойчивости мотивация подразделяется на устойчивую и неустойчивую.

Устойчивая мотивация связана с удовлетворением личных потребностей, то есть она основывается на естественных потребностях (голод, жажда, физиологические нужды) и не зависит от психоэмоционального состояния человека.

Неустойчивая мотивация основывается на постоянной внешней поддержке и легко пропадает без стимулов.

Также можно выделить такие виды мотивации как групповая, индивидуальная и познавательная.

Если говорить об основных теориях мотивации, то следует выделить следующие.

Психологические. Мотивационные психологические теории мотивации возникли в 17-18 веках, базировались на вопросах рационализма, то есть человек — это существо отличное от прочих и обладающее определенным набором качеств (самосознание, разум, совесть и так далее).

Далее, к концу 19 века из-за теории эволюции Ч. Дарвина теория мотивации была пересмотрена. Началось активное познание инстинктов:

- животных (В. Келер, Э. Торндайк);
- человеческих (З. Фрейд, У. Макдауголл, И.П Павлов и прочие).

Мотивационными факторами, влияющими на человека, стали считать те же органические потребности, которые прежде приписывали только животным.

Когнитивные теории мотивации определяют мотивацию как процесс определения той или иной формы поведения, регулируемый мыслительной деятельностью.

Развитием этой теории занимался С. Боллес, рассматривающий механизм определения как ответ на внешний возбудитель в случае срочной необходимости и выбор возможности по случайному алгоритму в любое другое время.

В свою очередь Эдвард Л. Деси считал, что «внутренняя мотивация является неким прописанным кодом в организме, так как зависит от врожденных особенностей индивида» [1].

Лион Фестингер создал «Теорию когнитивного диссонанса», где указал, что «любое знание или убеждение можно считать когницией. А при столкновении взаимоисключающих когниций человек испытывает чувство дискомфорта и стремится от него избавиться, мотивируясь на действия» [1].

Содержательный подход к теории мотивации впервые применил Тейлор. Суть его теории в том, что индивид более мотивирован, в случае если его вознаграждение прямо связано с уровнем производительности труда. Его заслуга в том, что он внес два новых элемента мотивации работников: премиальную систему оплаты труда и хронометр.

Среди отечественных ученых более успешные теории мотивации предложили Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов. Они обращали внимание на педагогическую деятельность, не принимая во внимание сферу производства и трудовую сферу.

Так, Л.С. Выготский предположил, что существует два полярных уровня развития - высший и низший, которые развиваются одновременно, но независимо друг от друга. Как раз они и определяют потребности человека как высшие, так и низшие, но закрыть потребности разных уровней за счет друг друга невозможно.

А.Н. Леонтьев считал, что предпосылкой к любому действию является субъект, имеющий потребности, то есть наличие потребности – это фундаментальное условие жизни для человека.

Таким образом, мотивация направлена на выживание и развитие человека, помогая преодолевать трудности и поддерживая бесперебойную работу организма, то есть мотивация затрагивает все сферы жизни человека.

## **1.2 Психологические аспекты мотивации персонала организации**

Мотивация – это своего рода система социально – психологически – экономических отношений, объединенных мотивационным воздействием на отдельных сотрудников и персонал в целом, а также совокупность форм, методов, стимулов, через которые реализуются эти отношения. Однако, именно психологические механизмы мотивации являются определяющими в системе мотивации в целом.

В основе современных концепций мотивации персонала лежат исследования А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Клелланда и других.

Теория потребностей А. Маслоу содержит классификацию потребностей человека, которые необходимы ему для комфортного существования.

«Основные идеи теории А. Маслоу заключаются в следующем:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- потребности могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей можно расположить в иерархической последовательности;
- неудовлетворенные потребности побуждают человека к действию;
- удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- удовлетворенная потребность заменяется другой;
- чаще человек ощущает одновременно несколько потребностей (комплекс потребностей);
- потребности, находящиеся у основания «пирамиды Маслоу» требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня активно воздействуют на человека после удовлетворения потребностей более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня имеют больший выбор способов удовлетворения».

Согласно теории, А. Маслоу потребности делятся на 5 групп, представленных в виде пирамиды в основании, которой находятся физиологические потребности, далее следуют потребности безопасности, затем потребность принадлежать к социальной группе, потребность признания и уважения и потребность самоактуализации и самореализации.

«К основным недостаткам теории А. Маслоу можно отнести следующее:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от индивидуальных признаков, личностных качеств человека и других факторов (возраста, пола, темперамента, характера, специфики и содержания работы и другие);
- не всегда прослеживается иерархическое следование факторам пирамиды на практике;
- удовлетворение высших потребностей не всегда приводит к ослаблению мотивации труда работников;

- многие удовлетворенные потребности могут негативно влиять на другие потребности;
- она мало учитывает индивидуальные потребности людей».

Теорию Ф. Герцберга называют двухфакторной теорией, поскольку она включает следующие положения.

Некоторые трудовые условия, при их отсутствии, ведут к неудовлетворению работников, но в то же время, их присутствие не повышает мотивацию. Такие условия называют поддерживающими или гигиеническими факторами (межличностные отношения с руководителем, подчиненными, коллегами; статус в группе; личная жизнь; безопасность в критической ситуации; даже постоянная зарплата и другие).

Другая группа факторов (условий) влияет на высокий уровень мотивации, но парадокс в том, что их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению. Они называются мотивационными факторами. К ним относятся: достижение, преуспевание, ответственность, самостоятельность, возможность развития, работа на себя и другие».

Теория Д. Мак Клееланда основана на потребностях высших уровней. Он считал, что потребности влияют на поведение человека, и исследовал зависимость от их взаимовлияния.

«Мак Клееланд выделил также как К. Альдерфер три группы потребностей в процессе трудовой деятельности:

- потребности соучастия (условия работы, оплата труда, управление, техническое руководство);
- потребность достижения (признание, достижение и другие);
- потребность властвования (продвижение, ответственность, достижение, признание и другие)». [5]

На данный момент теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлееланда относят к содержательным теориям мотивации. Тогда как теории мотивации Адаса, Врума, Портера – Лоулера считают процессуальными теориями мотивации.

Теория Дж. Стейси Адамса считается теорией справедливости.

«По ней люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение за приложенный ими труд со своими усилиями, также сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Когда они видят несправедливость, возникает психологическое напряжение, которое влияет на результат труда персонала. Когда люди считают, что им платят меньше, они снижают интенсивность работы, а, следовательно, производительность. Однако, если наоборот (платят больше), то люди, в основном, не работают интенсивнее».

Теория В. Врума – это теория ожиданий, включающая три компонента. Ожидание того, что усилия (расходы на труд) дадут желаемый результат (РТ – Р). Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение (Р – В). Ожидаемая ценность вознаграждения (Ц). (Ценность несет удовлетворенность вознаграждением или неудовлетворенность). В. Врумом выведена следующая формула мотивации:

- М (мотивация) = (РТ - Р) X (Р - В) X (Ц) (1), где: РТ – расходы на труд;
- Р – результат труда;
- В – полученное вознаграждение;
- Ц – ценность вознаграждения.

Отсюда, мотивация человека зависит от ожидания удовлетворения и наиболее высока при высокой ценности вознаграждения» [3].

Рассмотрим определения, которые дают понятию мотивация различные ученые – специалисты.

По мнению А.Я. Кибанова «мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов». [11]

Э.А. Уткин утверждает, что «мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации». [29]

В свою очередь М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, считают, что «Мотивация – это, процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов». [18]

Л.В. Карташова считает, что «Мотивация - процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия». [30]

По мнению Ларри Стаут «Мотивация – это, комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление».

Мнений по поводу понятия мотивация очень много и все схожи в одном: основными факторами и функциями и трудовой мотивации являются социальные и психологические, оказывающие влияние на трудовую деятельность персонала организации.

Психологическая наука выделяет два значения понятия мотивация:

«Мотивация – это вся совокупность факторов, детерминирующих, организующих и направляющих поведение человека (система потребностей, мотивов, целей, намерений, идеалов, убеждений и многие другие).

Мотивация – это процесс стимуляции и детерминации, побуждения поведения человека и поддержания поведенческой активности на определенном уровне в каждый конкретный момент времени. В этом значении мотивация выступает как процесс психической регуляции, влияющий на направление деятельности и количество энергии, мобилизуемой для выполнения этой деятельности». [10]

Существуют два механизма психологического побуждения к труду персонала организации:

- механизм удовлетворения потребностей и интересов;
- механизм действия стимулов и мотивов.

«Практическая полезность ориентации в названных механизмах заключается в том, что это помогает представить, как объективную, так и субъективную стороны психологического процесса формирования и утверждения отношения людей к труду, а также понять психическое единство этих сторон.» [9]

Психологическим механизмом, в первую очередь, является потребность работника, во вторую очередь выделим его интересы. Через эти понятия просматривается связь с внешним миром, осознанность действий конкретного сотрудника, его стремление приносить ценность работе всей организации.

«Потребности и интересы побуждают людей к определенной деятельности, обуславливают их поступки, придают их действиям сознательный характер. Однако эти поступки, действия могут совершаться, а могут и не совершаться.

Потребности и интересы импульсируют, побуждая человека, но окончательно не приводят его в состояние деятельности. Мостиком, соединяющим чувственно-рациональную готовность человека к деятельности с его волевым аппаратом, выступая механизмом стимулов и мотивов. Он объясняет, как происходит взаимодействие потребностей и интересов людей с внешними условиями, той реальной ситуацией, в которой они находятся в силу производственных обстоятельств». [31]

Таким образом, можно утверждать, что мотивация персонала организации в первую очередь психологическая проблема. Если при формировании мотивационной системы организации не учитывается психологическая связь человека с коллективом, с внешним миром, то такая система будет не продуктивна.

К психологическим аспектам мотивации персонала организации относят:

- потребности;
- интерес;
- желание;
- стремление;
- страсть;
- намерение;
- удовлетворенность трудом;
- мотив;
- установка;
- сила воли;
- ценностные ориентации;
- мотивационные ожидания и так далее.

Этот список можно продолжать и дальше, поскольку у каждого конкретного сотрудника организации свой набор психологических мотиваций, направляющий его получение удовлетворения от трудовой деятельности. Так вот очень важно узнать, что именно и как стимулирует сотрудников на эффективную работу в коллективе. [24]

Для психологических механизмов мотивации персонала не характерны материальные мотивации. К ним скорее можно отнести следующие составляющие:

- участие работников предприятия в управлении (совещания, собрания, конференции);
- удовлетворение культурных и духовных потребностей (организация досуга, походы, поездки, экскурсии, праздники, спортивные мероприятия и другие);
- установление социальных и этических норм поведения в быту и трудовой деятельности (отражено в соглашениях между коллективом и руководством предприятия, традиции предприятия) повышает нравственный климат в коллективе;

- социальное стимулирование развития персонала способствует выполнению целей предприятия;
- установление моральных санкций и поощрений, т. е. разумное сочетание позитивных и негативных стимулов (благодарность, почетная грамота, доска почета, замечание, выговор и другие);
- социальная профилактика и социальная защита работников организации (бесплатная медицинская помощь, льготы, профосмотры, льготные и бесплатные путевки, компенсации за проезд);
- духовно-нравственные методы управления ориентированы на развитие будущего предприятия, на стратегию (построение модели будущего, выдвижение лозунгов, пропаганда, определение идеалов, причастность к успехам предприятия), то есть развитие у сотрудников потребности высшего порядка (самоуважение, гордость за свою фирму)». [33]

«Наряду с общими требованиями мотивации труда следует соблюдать ряд специфических требований:

1) всесторонний учет объективных условий труда, которые могут оказать или оказывают воздействие на формирование впечатлений и представлений работника о труде, на его психофизиологическое состояние.

Рассмотрим некоторые из этих условий:

- температура помещения;
- освещение помещения;
- цветовое оформление оборудования и помещения;
- постановка информации;
- ритм работы;
- организация рабочего места;
- нормирование труда;
- санитарно-гигиенические условия;
- взаимоотношения в коллективе;

2) обеспечение органического единства материальных и моральных стимулов, непрерывности сочетания материального и морального побуждения сознательного отношения людей к труду;

3) ведущими методами мотивации труда являются поощрение и наказание, которые выступают в виде конкретных мер материального и морального побуждения людей к сознательному отношению к труду». [13]

Также следует обратить внимание на внедрение в мотивационную систему персонала психолого – дидактических принципов:

- определенность;
- справедливость;
- своевременность;
- наглядность.

Мотивация профессиональной деятельности испытывает на себе влияние постоянных и переменных внешних и внутренних факторов.

Все сотрудники отличаются психологическими особенностями и одна и та же система профессиональной мотивации может одного мотивировать в течение длительного времени, тогда как у другого она пропадет через день. [16]

«Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Известно несколько классификаций типов мотивации работников. Рассмотрим модальную (базовую) типологию мотивации и стимулирования труда работников в организации.

В соответствии с этой типологией выделяют три типа мотивации:

- 1-й тип: работники, ориентированные на содержательность и общественную значимость труда;
- 2-й тип: работники, ориентированные на оплату труда и статусные ценности;
- 3-й тип: работники, у которых значимость всех ценностей труда сбалансирована.

Мотивация человеческого поведения всегда зависит от личностных качеств индивида, в частности от эмоционального состояния. То к чему человек стремится, его эмоционально волнует. [14]

Личностные психологические особенности должны лежать в основе системы мотивации труда сотрудников организации, поскольку данная система включает в себя мотивации различного вида и взаимодействие различных факторов.

Как правило, целью финансово – хозяйственной деятельности любой организации является получение прибыли, которое невозможно без интеллектуально – финансовых вложений, что напрямую зависит от того, насколько персонал заинтересован в конечной цели деятельности организации.

### **1.3 Методика исследования механизмов мотивации персонала организации**

В настоящее время отечественными и зарубежными исследователями в области мотивации персонала организации разработано множество методик изучения, анализа, стимулирования механизмов мотивации сотрудников.

Механизмы мотивации – «это способы воздействия на персонал, для повышения производительности труда, получения прибыли организации, развития предприятия, обеспечения вознаграждения за труд, повышения эффективности труда персонала». [6]

На практике применяют в основном следующие методы исследования мотивации персонала:

- интервью;
- опросы;
- проективные методики;
- тестирование;
- мотивационные анкеты;

- психологические тесты;
- прочие.

Интервью – один из методов исследования мотивации персонала с целью конкретизации информации или получения более полного понимания о мотивации каждого сотрудника.

«Применяют, как правило, два типа интервью:

- свободная беседа – приводящаяся с руководством проверяемого подразделения по вопросам его отношения к оцениваемым мотивационным процессам или с работниками подразделения в целях сбора и конкретизации информации, при свободной беседе исследователь не оказывает непосредственного влияния на поведение собеседника, лишь изредка задавая ему направляющие вопросы;
- формализованное интервью, нацеленное на конкретное формулирование и описание уровня мотивации персонала организации как результата мотивационных процессов, в этом случае роль интервьюера активнее, чем в свободной беседе: он задает большое количество вопросов, оставляя собеседнику возможность лишь отвечать на них». [7]

Опросы, как правило, используют для анализа уровня удовлетворенности персонала, определения отношения коллектива к руководству или к корпоративным ценностям. «Испытуемому предлагается выбрать и оценить из предложенного перечня мотивов, интересов, потребностей те, которые наиболее точно его описывают, задаются прямые вопросы о том, насколько сотруднику нравится сама работа, ее условия, отношения в коллективе, стиль руководства и так далее» [2]

Одним из востребованных опросников на данный момент является опросник для определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла, который предполагает 30 утверждений, распределённых по пяти сферам и оцениваемый по семибалльной системе.

«Проективные методики. Основной акцент делается на диагностику скрытой мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого сотрудника. Зачастую проективные методы включают комбинации всевозможных методов – кейсов (ситуаций), конкретных заданий, интервью, включающих вопросы на первый взгляд не имеющие отношения к респонденту (например, "Почему, на ваш взгляд, в одной компании люди работают хорошо, а в другой не слишком стараются?"). Предполагается, что испытуемый выделяет ключевые для него показатели». [8]

Тестирование является одним из самых востребованных методов исследования мотивации персонала организации. Однако, этот метод является достаточно раздражительным для испытуемых, поэтому необходимо заранее предупредить персонал организации о том, что планируется проведение тестирования.

На данный момент существует множество специально разработанных методик.

Среди них следует отметить методику изучения мотивации карьерного роста Шейна, заключающаяся в ранжировании 41 утверждения по десятибалльной шкале.

«Мотивационные анкеты включают в себя вопросы по мотивации (целям и побуждениям) и культуре (ценностям и предпочтениям) соискателей. Наиболее популярными мотивационными анкетами, используемыми в России и мире, являются следующие:

- MQM5 от SHL;
- тесты на культурное соответствие Кенеха;
- MVPI Хогана;
- мотивационный опросник ЭКОПСИ (это опросники и тесты конкурса Лидеры России);
- мотивационная анкета HT Lab». [12]

Психологические тесты позволяют получить объективные данные о психологических чертах испытуемого, то есть его конкретных личностных мотивациях.

К прочим методам исследования относят фокус - группы, пульс - опросы, экспресс - опросы и так далее. [32]

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Мотивация персонала организации представляет собой систему комплексно воздействующих факторов на сотрудников с целью достижения поставленных задач.

Одним из непростых вопросов управления организацией является построение грамотной и эффективной системы мотивации персонала. Мотивация прочно связана с человеческими потребностями и не может существовать как самостоятельная единица.

## **2 Эмпирическое исследование системы мотивации персонала ООО «МИП ШТАТ»**

### **2.1 Краткая характеристика исследуемой базы ООО «МИП ШТАТ»**

Общество с ограниченной ответственностью «МИП ШТАТ» работает по уставу. Организация зарегистрирована 17.11.2017 г. В Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 20 по Самарской области.

Учредителями организации являются ООО «ШТАТ» и Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тольяттинский государственный университет».

Организация в основном занимается изготовлением электронной продукции для автомобилей отечественного и зарубежного производства, такой как, бортовые компьютеры, коммутаторы, сигнализации и прочее.

Наряду с Уставом, основными нормативно-законодательными актами, регулирующими деятельность общества, являются ГК РФ, НК РФ, прочие акты, посвященные деятельности общества с ограниченной ответственностью.

Структура организации представлена на рисунке 1.

Высшим органом управления является генеральный директор, осуществляющий управленческую и контрольную функции, в подчинении которого находятся директор по производству, директор транспортной и складской логистики, директор по продажам, финансовый директор, директор по маркетингу.

В основные функции директора по производству входит руководство персоналом, а также контроль за соблюдением правил техники безопасности на производстве, контроль качества изготавливаемой продукции и контроль за выполнением планов производства.

Директор транспортной и складской логистики обеспечивает в обществе бесперебойную работу склада, внедряет новые бизнес – процессы, планирует и координирует работу по хранению и отпуску

материалов со склада. Структура организации ООО «МИП ШТАТ» отражена на рисунке 1.

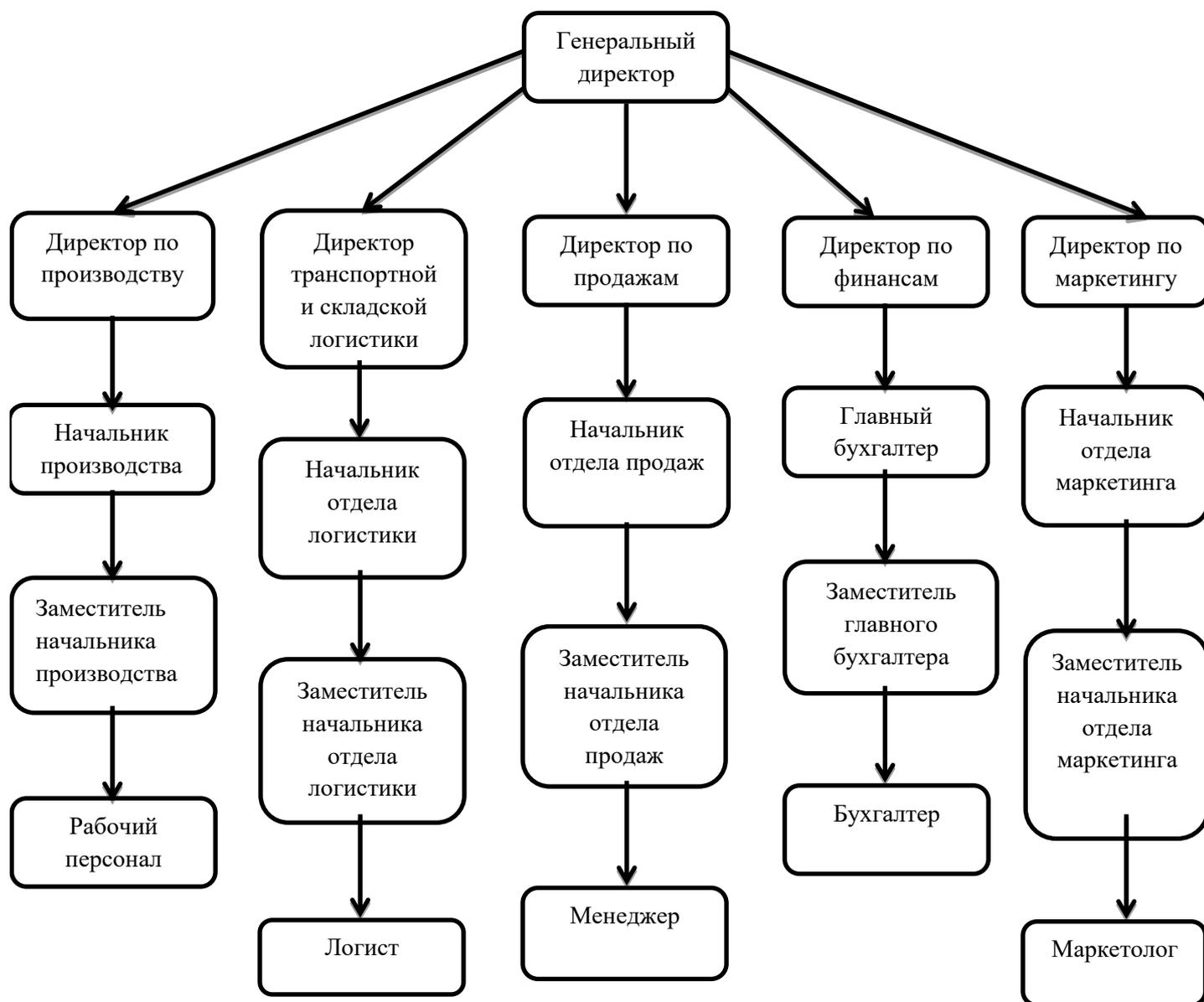


Рисунок 1 – Структура организации ООО «МИП ШТАТ»

Одна из основных должностей общества – это директор по продажам, т.к. от его профессионализма зависят поступления в общество.

Финансовый директор обеспечивает управление финансовыми потоками, занимается планированием и составлением финансовой отчетности.

По состоянию на период проведения исследования численность организации составляла 131 сотрудник в возрасте от 25 до 65 лет, из них 72 мужчин и 59 женщин. Персонал ООО «МИП ШТАТ» можно разделить на две категории:

- административно - управленческий персонал;
- производственный персонал.

Маркетинговую деятельность, то есть рекламу и организацию мероприятий, реализовывает директор по маркетингу. Одна из задач его деятельности, является изучения мнения потребителя о выпускаемой продукции предприятием, а также подготовка предложений по конкурентоспособности организации.

Кроме основного вида деятельности ООО «МИП ШТАТ» согласно выписки из ЕГРЮЛ может заниматься следующими видами деятельности:

- торговля оптовая прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки;
- торговля оптовая электрической бытовой техникой;
- производство прочего электрического оборудования;
- производство бытовых электрических приборов.

По состоянию на сегодняшний день организация выходит из кризисного положения, в которое она попала с начала пандемии и начала СВО.

## **2.2 Методология и методы психологических механизмов мотивации персонала в ООО «МИП ШТАТ»**

Методики оценки механизмов мотивации персонала организации меняются с течением времени.

В своем исследовании анализируемого предприятия применялись следующие методики:

- интервью с руководителем;

- методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;
- методика диагностики социально – психологических установок личности в мотивационно – потребностной сфере О.Ф. Потемкиной;
- анализ мотивационных потребностей по методике Ш. Ричи, и П. Мартина.

Интервью с руководителем позволяет определить проблемы и вопросы мотивации персонала не только с психологической точки зрения, но с материальной и социальной.

Методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова необходима для распознавания мотивов работников.

«Для того чтобы распознать мотивы работников и осуществить грамотное стимулирование трудовой деятельности, можно использовать методику диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова, так как она позволяет выявить тип работника, который определяется такими факторами, как взгляд сотрудника на заработную плату, отношения в коллективе, возможности карьерного роста, предпочтительный тип и режим работы, отношение к организации и другие» [29]

Методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова предназначена для выявления базового типа мотивации сотрудников. По данной методике изучение трудовых мотивов возможно по стандартизированной анкете, состоящей из 23 вопросов закрытого типа, ключа, в котором каждый ответ относится к определенному мотивационному типу, на основе результатов (колонка с максимальным количеством баллов) которой выводится доминирующий тип мотивации.

В ней выделяются пять базовых мотивационных типов:

«Инструментальный тип, который характеризует интересы работников, связанные с размером заработка и других благ, получаемых за труд, а также ожиданием справедливого вознаграждения. Эта сумма должна быть эквивалентна усилиям, которые человек вложил в работу по собственному мнению.

Профессиональный тип. Работники с данным типом мотивации ориентированы на разнообразие, увлекательность, творческий характер деятельности, возможность проявить себя и доказать, что они могут справиться со сложным заданием, которое не каждому под силу, стремятся к профессиональному совершенствованию.

Патриотический тип мотивации. Данный тип проявляется в убежденности людей в своей необходимости организации, участии в реализации общего, очень важного для компании дела. Работникам с данным типом необходимо общественное признание.

Хозяйский тип мотивации. Его отличает добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу, стремление к максимальной самостоятельности в деятельности и неприязнь к контролю. Этот тип мотивации свойственен, прежде всего, людям, занятым предпринимательством.

Люмпенизированный тип мотивации. Ответственность за выполняемую работу, стремление к максимальной самостоятельности характерны для человека, который стремится свести к минимуму свои усилия, ответственность, активность, он обычно рассчитывает на благосклонность руководителя». [29].

Каждый человек с точки зрения теста В.И. Герчикова представляет собой сочетание в определенных пропорциях пяти типов мотивации, поэтому по результатам ответов респондентов заполняется таблица с индексами, просуммировав которые нужно вывести их на 100% соотношение в диаграмму, на которой будет наглядно видно, какие типы проявляются в большей мере, а какие в меньшей.

В чистом виде типы мотивации встречаются редко. Как правило, сочетаются как минимум два типа, но определение доминирующего мотива позволит эффективнее выстроить оптимальную систему стимулов. Использование данной методики так же возможно при отборе кандидатов наиболее близких к организации трудовой деятельности на предприятии. [26]

«Цель диагностики трудовой мотивации В.И. Герчикова: определить тип мотивации работника для эффективного стимулирования, чтобы повысить производительность труда и достичь целей и задач организации. Методика предназначена для применения в организациях со сниженной производительностью труда, ведь именно для решения данной проблемы В.И. Герчиков создал свою методику выявления трудовых мотивов». [29]

Методика диагностики социально – психологических установок личности в мотивационно – потребностной сфере О.Ф. Потемкиной необходима для выяснения степени выраженности социально-психологических установок сотрудников организации.

«При ориентации на процесс люди более ориентированы на процесс, менее задумываются над достижением результата, часто опаздывают со сдачей работы, их процессуальная направленность препятствует их результативности; ими больше движет интерес к делу, а для достижения результата требуется много рутинной работы, негативное отношение к которой они не могут преодолеть.

Люди, ориентирующиеся на результат, одни из самых надежных. Они могут достигать результата в своей деятельности вопреки суете, помехам, неудачам.

Люди, ориентирующиеся на альтруистические ценности, часто в ущерб себе, заслуживают всяческого уважения. Альтруизм наиболее ценная общественная мотивация, наличие которой отличает зрелого человека.

Люди с чрезмерно выраженным эгоизмом встречаются довольно редко. Известная доля «разумного эгоизма» не может навредить человеку. Скорее более вредит его отсутствие, причем это среди людей «интеллигентных профессий» встречается довольно часто.

Люди, ориентирующиеся на труд, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска и так далее. Труд приносит им больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия.

Ведущей ценностью для людей с ориентацией на деньги является стремление к увеличению своего благосостояния.

Главная ценность для людей, ориентирующихся на свободу - свобода. Очень часто ориентация на свободу сочетается с ориентацией на труд, реже это сочетание «свободы» и «деньги». [25]

Для людей с ориентацией на власть ведущей ценностью является влияние на других, на общество.

На основании результатов использования методик можно выявить несколько групп испытуемых.

Группа высокомотивированных испытуемых с гармоничными ориентациями. Все ориентации выражены сильно и в равной степени.

Группа низкомотивированных испытуемых, у которых все ориентации выражены чрезвычайно слабо.

Группа с дисгармоничными ориентациями, у которых некоторые ориентации выражены сильно, а другие могут даже отсутствовать». [28]

Методика мотивационных потребностей Ш. Ричи и П. Мартина основывается на проведении тестирования сотрудников.

«Для определения индивидуального сочетания наиболее и наименее актуальных для конкретного человека потребностей, которое назвали мотивационным профилем, они разработали тест. Последний дает возможность количественно оценить относительную значимость этих потребностей для конкретного человека и представить его мотивационный профиль, который позволяет получить представление о типах сотрудников, что существенно увеличивает рациональность использования кадрового ресурса на местах. Этот тест разработан и апробирован специально для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой. Он позволит выявить потребности и стремления работника, и тем самым получить некоторое представление о его мотивационных факторах. В основу

теста положено сопоставление значимости ряда мотивационных факторов, представляющих важность с точки зрения руководства персоналом.

Для получения наилучших результатов на вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу. Ваш первый, может быть, не вполне осознанный ответ, вероятно, и есть наиболее верное отражение ваших истинных чувств» [22].

Таким образом, можно утверждать, что на современном этапе в психологии существует много подходов к формированию психологических механизмов мотивации персонала.

### **2.3 Интерпретация результатов диагностики механизмов мотивации персонала в ООО «МИП ШТАТ»**

На момент проведения исследования в организации работал 131 сотрудник в возрасте от 25 до 65 лет, из них 72 мужчин и 59 женщин.

Исследование мотивации сотрудников проведем с применением следующих методик:

- интервью с руководителем;
- методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;
- методика диагностики социально – психологических установок личности в мотивационно – потребительской сфере О.Ф. Потемкиной;
- анализ мотивационных потребностей по методике Ш. Ричи, и П. Мартина.

Начать исследование было решено с интервью с руководителем, поскольку во время его проведения существует возможность корректировки беседы с целью понять существует ли в организации мотивационная политика и какова она.

Протокол интервью.

Интервьюер –И

Руководитель Р

Цель – сбор первичной информации о мотивации персонала организации.

И: Доброе утро, могу ли я вам задать вопросы, касающиеся мотивации персонала вашей организации?

Р: Доброе утро. Да, я готов ответить на ваши вопросы.

И: Тема мотивации сотрудников важна в вашей организации?

Р: Безусловно важна. На фоне политических и экономических событий последних трех лет психологическое состояние персонала поменялось. Несмотря на то, что организации всего 6 лет, многие вначале деятельности организации были очень мотивированными, энергичными. Тогда как сейчас сотрудники стали более расслабленными. Однако, на фоне событий, которые сейчас происходят в мире, необходимо быть целеустремленными и максимально собранными. Кроме того, мы надеемся на расширение своей деятельности в виду введения санкций в отношении нашей страны.

И: Вы пробовали решать эту проблему?

Р: Конечно, я заинтересован в конечном результате финансово – хозяйственной деятельности. Мы проводили курсы повышения квалификации, тренинги, однако это не принесло результатов.

И: Есть ли в вашей организации внутренний документ, регулирующий мотивационную систему?

Р: Нет, внутренние регламентирующие документы не содержат положения по мотивации персонала.

И: Вам было бы хотелось бы, чтобы у вас был такой документ?

Р: Несомненно, хотелось бы.

И: Спасибо за уделенное внимание.

Вывод: в результате опроса руководителя стало ясно, что проблема отсутствия системы мотивации труда персонала существует и ее решение приветствуется руководителем организации. Приводящиеся мероприятия в организации никак не влияют по повышение мотивации сотрудников, кроме того, никто не занимается вопросами психологических аспектов мотивации.

Следующим этапом будет проведение диагностики мотивации сотрудников, с целью установления различий, связанных с опытом работы. Результаты, полученные по методике В.И. Герчиковой представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты изучения мотивации для сотрудников с опытом работы менее 5 лет (баллы)

| Значение           | ИН  | ПР  | ПА  | ХО  | ЛЮ |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|----|
| Среднее            | 20  | 18  | 12  | 7   | 7  |
| Общее              | 141 | 130 | 83  | 53  | 52 |
| Общее значение в % | 29% | 26% | 16% | 11% | 11 |

Обозначения:

ИН – инструментальный тип мотивации;

ПР – профессиональный тип мотивации;

ПА – патриотический тип мотивации;

ХО – хозяйский тип мотивации;

ЛЮ – люмпенизированный тип мотивации.

Исходя из полученных результатов, можно утверждать, что у сотрудников со стажем менее 5 лет доминирует инструментальный тип мотивации, характеризующийся следующими моментами:

- на этих сотрудников легко влиять денежными мотивациями, как положительными, так и отрицательными;
- исходя из того, что их ценность – деньги, с ними легко договориться, они достаточно управляемы;
- испытывают чувство неудовлетворенности, если чувствуют, что их работа низко оплачивается;
- они нацелены на увеличение своих заработков, что приводит к тому, что необходимо сближение целей таких сотрудников и целей организации.

Далее, на втором месте превалирует профессиональный тип мотивации (26%), третье место занимает патриотический тип мотивации (16%), четвертое место поделили в равной степени хозяйский и люмпенизированный тип мотивации.

Далее исследуем сотрудников с опытом работы более 10 лет (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты изучения мотивации для сотрудников с опытом работы более 10 лет (баллы)

| Значение           | ИН  | ПР  | ПА  | ХО  | ЛЮ  |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Среднее            | 15  | 15  | 12  | 8   | 11  |
| Общее              | 229 | 235 | 152 | 115 | 170 |
| Общее значение в % | 27% | 27% | 16% | 15% | 20% |

Обозначения:

ИН – инструментальный тип мотивации;

ПР – профессиональный тип мотивации;

ПА – патриотический тип мотивации;

ХО – хозяйский тип мотивации;

ЛЮ – люмпенизированный тип мотивации.

Результат исследования показал, что у сотрудников, имеющих стаж работы более 10 лет превалирует инструментальный и профессиональный тип мотивации (27%), тогда как второе место занимает люмпенизированный тип мотивации (20%).

На третьем месте – патриотический тип мотивации (16%) и завершает хозяйский тип мотивации – 15%.

Согласно расшифровке, к данной методике большее значение профессионального типа мотивации предполагает, что такие сотрудники испытывают интерес к содержанию работы, им важно выполнять трудные задачи с целью самовыражения; для них значимо признание их профессионализма.

Проведем сравнительный анализ по представленным мотивациям по сотрудникам организации в целом (таблица 3)

Таким образом, в целом по организации преобладает инструментальный тип 28% и профессиональный тип 26,5%.

Таблица 3 – Результаты изучения мотивации сотрудников по организации в целом

| Значение           | ИН  | ПР    | ПА  | ХО  | ЛЮ    |
|--------------------|-----|-------|-----|-----|-------|
| Общее значение в % | 28% | 26,5% | 16% | 13% | 15,5% |

В первом случае это означает заинтересованность персонала в уровне заработной платы и других благ, которые должны быть равнозначны усилиям, которые сотрудник вкладывает в работу. Во втором случае это означает ориентацию на возможность творческого подхода к выполняемой работе, возможности самореализации и профессионального совершенствования.

Исходя из вышеизложенного, стоит отметить, что несмотря на стаж работы сотрудников, их очень мотивирует заработная плата и содержание работы.

Результаты диагностики социально – психологических установок личности в мотивационно – потребительской сфере О.Ф. Потемкиной представлены в таблицах 4 и 5

Таблица 4 – Результаты мотивационно – потребностной сферы сотрудников со стажем менее 5 лет.

|              | ОП  | ОР  | ОА  | ОЭ | ОТ  | ОД | ОС  | ОВ |
|--------------|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|----|
| Среднее      | 5   | 5   | 4   | 2  | 5   | 3  | 5   | 2  |
| Общее        | 37  | 36  | 28  | 18 | 40  | 25 | 39  | 17 |
| Значение в % | 14% | 14% | 11% | 8% | 16% | 9% | 15% | 6% |

Обозначения:

ОП – ориентация на процесс;

- ОР – ориентация на результат;
- ОА – ориентация на альтруизм;
- ОЭ – ориентация на эгоизм;
- ОТ – ориентация социально – психологическая на труд;
- ОД – ориентация на деньги;
- ОС – ориентация на свободу;
- ОВ – ориентация на власть.

Согласно проведенного тестирования получен следующий результат: у сотрудников со стажем работы менее 5 лет превалирует социально – психологическая установка на труд (16%), ориентация на свободу – 15%, ориентация на процесс и на результат – 14%.

Средний уровень занимают ориентация на альтруизм и на деньги– 11% и 9%.

Таблица 5 – Результаты мотивационно – потребностной сферы сотрудников со стажем более 10 лет.

| Значение        | ОП  | ОР  | ОА  | ОЭ | ОТ  | ОД | ОС  | ОВ  |
|-----------------|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|-----|
| Среднее         | 7   | 8   | 8   | 4  | 6   | 4  | 7   | 5   |
| Общее           | 84  | 101 | 92  | 45 | 68  | 40 | 84  | 49  |
| Значение<br>в % | 16% | 19% | 15% | 9% | 13% | 8% | 16% | 10% |

Согласно проведенного тестирования получен следующий результат: у сотрудников со стажем работы более 10 лет превалирует социально – психологическая установка на результат (19%), ориентация на свободу – 16%, ориентация на процесс – 16%, что говорит о том, что таким сотрудникам важно само занятие, выполняемая работа.

На среднем уровне у сотрудников со стажем работы более 10 лет социально – психологическая установка на труд – 13%, что говорит о том, что работа приносит определенную радость в жизни.

В меньшей мере представлены ориентация на власть – 10%, ориентация на эгоизм – 9%, ориентация на деньги – 8%.

Таким образом, обобщая результаты исследования сотрудников с различным стажем работы можно сделать следующие выводы:

– Сотрудники со стажем менее 5 лет подвержены ориентации на труд, ориентации на свободу, ориентации на результат, ориентации на процесс (показатели представлены по мере уменьшения), что говорит о том, что они не приветствуют ограничения и многое сделают ради своей независимости.

– У сотрудников со стажем работы более 10 лет следующая пирамида: ориентация на результат, ориентация на альтруизм, ориентация на свободу, что говорит о том, что они стремятся достичь результата несмотря ни на что.

Проведем сравнительный анализ сотрудников организации в целом по представленной методике (таблица 6).

Таблица 6 – Результаты мотивационно – потребностной сферы сотрудников организации в целом

| Показатели | Общее значение, % |
|------------|-------------------|
| ОП         | 15%               |
| ОР         | 16,5%             |
| ОА         | 13%               |
| ОЭ         | 8,5%              |
| ОТ         | 14,5%             |
| ОД         | 8,5%              |
| ОС         | 15,5%             |
| ОВ         | 8%                |

Исходя из проведенного анализа можно утверждать следующее.

Ориентация на результат в целом по организации показала высший результат – 16,5%, далее следует ориентация на свободу – 15,5 % и ориентация на процесс – 15%, ориентация социально – психологическая на труд – 14,5%.

Такие результаты подтверждают выводы, сделанные нами после проведения исследования по методике В.И. Герчиковой. Сотрудники

заинтересованы в хороших результатах и возможности самовыражения и самосовершенствования.

Данное исследование дает возможность установить различия по 12 значимым потребностям личности, которое очень важно при составлении психологической системы мотивации персонала, созданные по методике Ш. Ричи и П. Мартином: вознаграждение, условия работы, структурирование работы, социальные контакты, взаимоотношения, признание, достижения, власть, влияние (Таблица 7) [22].

Таблица 7 – Мотивационный профиль сотрудников со стажем менее 5 лет

| вознаграждение | Условия работы | Структурирование работы | Социальные контакты | взаимоотношения | признание | достижения | власть | разнообразие | креативность | самосовершенствование | Интересная работа |
|----------------|----------------|-------------------------|---------------------|-----------------|-----------|------------|--------|--------------|--------------|-----------------------|-------------------|
| 14%            | 9%             | 9%                      | 8%                  | 7%              | 7%        | 7%         | 5%     | 9%           | 7%           | 9%                    | 9%                |

Исходя из таблицы, можно сделать вывод о том, что сотрудникам со стажем работы менее 5 лет наибольшее значение имеет вознаграждение – 14%, условия работы, структурирование работы, самосовершенствование и интересная работа по 9%.

Тогда как социальные контакты (8%), признание (7%), достижения (7%), креативность (7%), взаимоотношения (7%) и власть (5%) не так важны.

Мотивационный профиль сотрудников со стажем работы более 10 лет представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Мотивационный профиль сотрудников со стажем более 10 лет

|                |                |                             |                        |                     |           |            |        |                  |              |                               |                      |
|----------------|----------------|-----------------------------|------------------------|---------------------|-----------|------------|--------|------------------|--------------|-------------------------------|----------------------|
| вознаграждение | Условия работы | Структурирован<br>ие работы | Социальные<br>контакты | взаимоотношен<br>ия | признание | достижения | власть | разнообрази<br>е | креативность | самосовершенст<br>вовани<br>е | Интересная<br>работа |
| 11%            | 9%             | 9%                          | 7%                     | 7%                  | 11%       | 9%         | 8%     | 5%               | 5%           | 9%                            | 10%                  |

Таким образом, сотрудникам со стажем более 10 лет наиболее важны и интересны вознаграждение – 11% и интересная работа – 10%, а также признание – 11%. Условия работы - 9%, структурирование работы – 9%, самосовершенствование – 9%, достижения – 9% являются менее важными.

Проведем сравнительный анализ сотрудников организации в целом по представленной методике (Таблица 9).

Таблица 9 – Мотивационный профиль сотрудников в целом по организации

| Показатели              | Общее значение, % |
|-------------------------|-------------------|
| Вознаграждение          | 12,5              |
| Условия работы          | 9                 |
| Структурирование работы | 9                 |
| Социальные контакты     | 7,5               |
| Взаимоотношения         | 7                 |
| Показатели              | Общее значение,%  |
| Признание               | 9                 |
| Достижения              | 8                 |
| Власть                  | 6,5               |
| Разнообразие            | 7                 |
| Креативность            | 6                 |
| Самосовершенствование   | 9                 |
| Интересная работа       | 9,5               |

Данные таблицы подтверждают ранее сделанные выводы, в исследуемой организации очень высокие показатели по мотивации – вознаграждение – 12,5%.

Далее следует интересная работа – 9,5%, самосовершенствование – 9%, признание – 9%, структурирование работы – 9% и условия работы – 9%.

Таким образом, не зависимо от стажа, сотрудников исследуемой организации мотивирует заработная плата и содержание работы.

Многие говорят о важности интересной работы, возможности самовыражения, свободы и профессионального признания. То есть психологические аспекты в системе мотивации труда персонала организации занимают очень важное и влиятельное место.

## **2.4 Методы развития системы мотивации персонала**

Поскольку в исследуемой организации отсутствует действующий механизм мотивации персонала, в первую очередь необходимо рассмотреть такие механизмы и его внедрение.

В России на данный момент отсутствуют собственные школы мотивации, в основном мотивационные практики базируются на опыте международных специалистов. Причем применяются не сами теории мотивации персонала, а созданные на их основе механизмы, адаптированные под каждую конкретную организацию. «Главной особенностью мотивационного решения должна стать его комплексность, система должна включать все звенья управленческой цепочки и работать для каждого из отдельных подразделений компании. При этом необходимо использовать все многообразие инструментов мотивации, разработанное и предлагаемое практикой». [14]

Механизмы психологической мотивации персонала можно условно поделить на два уровня:

- глобальные – реализуемые в рамках всей организации, то есть применение единых методов для всего персонала;
- индивидуальные – созданные для каждого конкретного сотрудника, основанные на личных потребностях.

Кроме того, механизмы мотивации делят на две основные группы:

- материальные – основанная на воздействии на уровень заработной платы, бонусах, премиях и так далее;
- нематериальные – строящиеся на возможностях карьерного роста, удобного графика работы, сплочении коллектива в целом и так далее [23].

«Классификация может быть условной, так как один и тот же инструмент может быть использован в различных условиях по-разному. Мотивация, в отличие от бизнес-процессов, может быть различной: одни методы и способы допустимы для рутинных процессов, и совершенно иные потребуются в ситуациях, требующих от сотрудника творческого подхода. Мотивация для специалистов, задействованных в рутинных сферах, таких как операторы в банке, юристы, кадровики, может оказаться непригодной для изобретателей, художников, программистов, специалистов, занятых в инжиниринге» [16].

В нашем случае нас интересует внедрение программы мотивации персонала в производственной организации. Особенностью данной организации является то, что в производственной организации работают специалисты различных категорий и рангов. Каждый из сотрудников производственной организации имеет свою специфику работы, а многие факторы являются общими для всего персонала. Поэтому внедряемый механизм мотивации сотрудников должен учитывать особенности работы каждого сотрудника на основании применяемых в организации технологических процессов.

«Материальные методы стимулирования - Стандартная система оплаты труда на различных производствах состоит из оклада и надбавки. Вторая

формируется исходя из различных показателей: от выполнения установленных норм выработки до периода работы на производстве, наличия опасных условий труда и других. Особенностью формирования зарплаты для производственного работника в большинстве случаев становится необходимость согласования принятой системы оплаты труда с коллективом, закрепление ее в коллективном договоре или трехсторонних отраслевых соглашениях.

Частым способом мотивации производительности труда является установление различной стоимости изготовления одной детали или выполнения операции в случае, если количество операций укладывается в производственный план, и в случае его перевыполнения. Во второй ситуации стоимость операции становится выше. Мотивация складывается из двух факторов – выполнения в срок установленной части работы и перевыполнения плана. Бонусная часть в зарплате мастера или менеджера в этом случае будет зависеть от совокупного фонда оплаты труда всех работников, находящихся в их подчинении. При необходимости резко увеличить производственные показатели или совершить прорыв на одном из участков используется так называемая аккордная система оплаты труда. [21]

Практики применения систем мотивации оценивают работу на производстве как требующую серьезных физических затрат, сопровождающихся активным включением интеллектуального потенциала. В качестве компенсации необходимо внедрение социального пакета, содержащего различные методики переключения и релаксации. При этом социальный пакет, включающий служебную жилплощадь, возможность получения кредита на приобретение собственного жилья, корпоративную поликлинику и возможность бесплатного пользования спортивным комплексом, является традиционным для российских производственных предприятий. Это один из немногих способов не только привлечь молодые кадры, но и удержать их». [14]

Следует заметить, что на различных участках технологического процесса производства необходимо применять различные, но не противоречащие друг другу механизмы мотивации персонала.

Нематериальные методы. «Главным в данном случае становится выделение двух мотиваций: потребность в оценке и любовь к труду. Основным способом поощрения становятся все методы стимулирования, связанные с выполнением конкретных задач. Необходимо учитывать, что однообразные процессы труда вызывают эмоциональное выгорание, поэтому в качестве мер поощрения могут применяться и любые изменения трудовой функции. Также очень важным способом мотивации, хоть и имеющим материальную составляющую, но не отражающимся напрямую на уровне компенсации, становится улучшение условий труда. Здесь простор для творчества сотрудников кадровой службы велик. Тут и красивая, удобная спецодежда, и организация комфортабельных душевых, гардеробных комнат, и здоровая и вкусная пища в заводской столовой.

Важным элементом поощрения становится внедрение на предприятии корпоративной культуры, основанной на системных и понятных каждому сотруднику ценностях. Ее основополагающими элементами могут стать и традиции бренда, и история предприятия, и рабочие династии». [8]

Рассмотрим основные этапы внедрения психологических механизмов мотивации персонала в организации на рисунке 2.

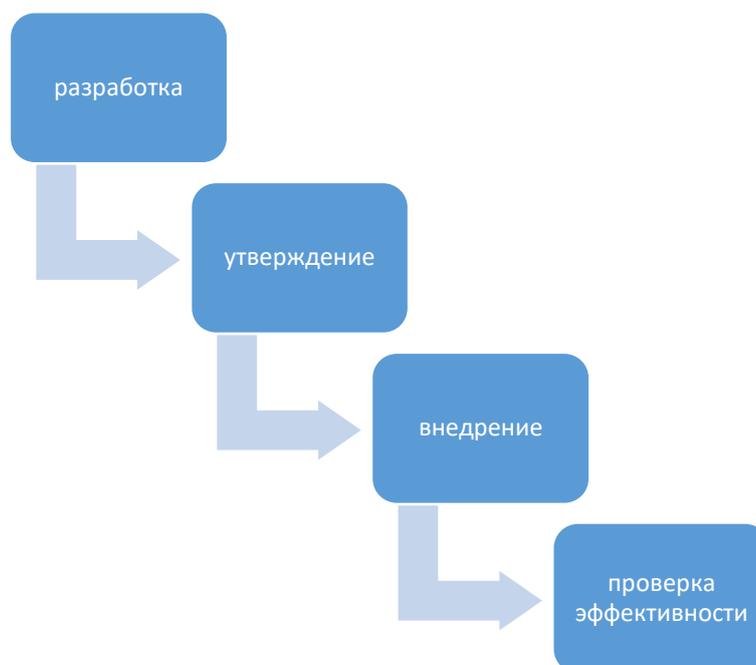


Рисунок 2 – Этапы внедрения механизмов мотивации персонала в организации

Первый этап – разработка предполагает анализ и выбор существующих механизмов мотивации персонала в конкретной области производства. Следует помнить о том, что действенный механизм мотивации персонала в одной производственной сфере может быть не применим в другой производственной сфере. [20]

Второй этап – утверждение – основывается на процедуре согласования механизма мотивации всеми заинтересованными сотрудниками, внесении необходимых, свойственных именно этой организации, изменений и дополнений. Как результат, на данном этапе формируется готовый проект механизма мотивации персонала в организации.

Третий этап – внедрение включает в себя непосредственное принятие всех положений утверждённого механизма мотивации персонала. Все сотрудники должны быть поставлены в известность о принятии такого механизма, и знать основные его положения. Методики оценки и процесс мотивации должен быть понятен каждому сотруднику.

Четвертый этап – проверка эффективности предполагает систематический анализ эффективности внедренного механизма мотивации персонала. Достигается это путем сравнения показателей организации до и после внедрения механизма мотивации. В случае отсутствия существенного качественного и количественного изменения показателей необходимо либо доработать существующий механизм мотивации персонала, либо разрабатывать новый. [19]

«Любой бизнес-процесс, а мотивацию можно отнести к этой категории, требует оценки. Оценка качества мотивационных мероприятий необходимо проводить не реже чем раз в полгода. Если выявится неэффективность выбранной системы, то она может быть изменена, но не мгновенно, а начиная со следующего отчетного периода. Таких подходов требуют и необходимость апробации внедряемых методов на временном промежутке большем, чем один-два квартала, и сложность смены систем мотивации исходя из необходимости пересмотра бюджета компании. Целесообразно проводить оценку мотивационных мероприятий не собственными силами, а с привлечением консалтинговых компаний. Это позволит выявить все ошибки, возникшие на этапах разработки и внедрения систем, и выработать рекомендации, позволяющие оптимизировать используемые методы. Также это поможет снизить психологическую напряженность, возникающую в случае, когда эффективность системы оценивают ее авторы.

Изменение системы в целом не рекомендуется, в большинстве случаев необходима небольшая доработка, позволяющая адаптировать теоретические подходы к практике конкретной организации. В этом случае затраченные на доработку ресурсы будут минимальны, а успех может быть значительным» [27].

Исходя из проведенного анализа исследуемой организации предлагаем программу мотивации персонала организации в качестве рекомендации для повышения мотивации. Эффективность программы будет возможно исследовать в дальнейшем.

ООО «МИП ШТАТ» является производственной организацией и нами было выяснено, что в независимости от стажа работы сотрудников значительную долю их потребностей в существующей ситуации играет повышение уровня заработной платы, далее следует само содержание выполняемой работы и возможности профессионального признания и самовыражения.

Рассмотрим системы оплаты труда, применяемые в данной организации.

Заработная плата производственных сотрудников включает в себя сдельно – премиальную и повременно – премиальную системы оплаты труда, тогда как заработная плата непромышленного персонала основывается на тарифно – премиальной системе оплаты труда. [17]

Цель премий в исследуемой организации – привлечение новых и удержание существующих профессиональных сотрудников, стимулирование производственного персонала, соблюдение трудовой и производственной дисциплины.

Рассмотрим предлагаемую программа мотивации персонала для исследуемой организации (таблица 10).

Таблица 10 – Программа мотивации персонала ООО «МИП ШТАТ»

| Этапы программы      | Содержание   |
|----------------------|--|
| Обозначение цели     | - улучшение социально – психологического климата в организации<br>- повышение уровня заработной платы                                  |
| Внедрение            | - ознакомление персонала с новым механизмом мотивации<br>- введение социально – психологических методов                                |
| Оценка эффективности | - тестирование персонала на социально – психологическую удовлетворенность<br>- анализ финансово – экономического состояния организации |

После обозначения и конкретизации цели, на этапе внедрения ознакомим всех сотрудников организации с рекомендованным механизмом

мотивации персонала и внедрим механизм мотивации. А также разьясим суть социально – психологических методов.

В качестве улучшения социально – психологического климата в организации были выбраны следующие варианты:

- геймофикация;
- переименование должностей;
- 15 минутные перерывы каждые 2 часа;
- переквалификация или повышение квалификации персонала;
- дополнительные выходные дни;
- коллективные не служебные встречи на природе, в кафе, в спортзале.

Метод геймофикации основывается на введение в производственно – технологический процесс элементов игры и состязательности. Например, при достижении лучших показателей за месяц – отдых со всей семьей на базе отдыха в выходные, посещение культурно – просветительских учреждений (поход в театр, кино).

Это достаточно новое направление в мотивации персонала. Основной идеей является предоставление возможности сотруднику попробовать или реализовать себя в жизненных ситуациях борьбы, конкуренции, достижении успеха и так далее. То есть, геймофикация – это применение игровых методик и элементов в неигровом контексте.

Геймофикацию в исследуемой организации решено было внедрить сначала в производственно – техническом процессе на участке сборки.

На участке сборки были сформированы 2 команды монтажниц по 4 человека. Основным параметром и ориентиром соревнования стало повышение плана по сборке бортовых компьютеров. Изначально были выбраны модели бортовых компьютеров, технические характеристики которых незначительно отличаются, и их сборочный цикл в целом совпадает. То есть процесс сборки содержит одинаковое количество операций.

Так вот для того чтобы выиграть в этом соревновании необходимо было собирать большее количество продукции за каждую смену.

Соревнование проводилось в течении трех месяцев для того, чтобы вовлечь, заинтересовать персонал в результате.

По истечении одного месяца появилась команда – победительница, которая повысила за первый месяц свой план сборки на 5,5%. Поощрением послужило то, что руководство предоставило сотрудникам этой команды оплачиваемый отдых со всей семьей на базе отдыха в выходные дни.

После того, как команда – соперник увидела результат и поощрение сотрудников организации, они были очень мотивированы на получение лучшего результата в следующем месяце.

По истечении второго месяца соревнования вторая команда сумела повысить свой план сборки на 7,5%, тогда как первая команда удержала свой первый результат (+5,5%). В качестве поощрения сотрудники этой команды тоже выбрали отдых с семьей за городом.

По истечении третьего месяца выиграла снова первая команда, улучшив свои показатели на 9%. В качестве поощрения руководство предоставило выходной день и отправила сотрудников с семьями на экскурсию в Самару в Бункер Сталина.

Стоит отметить, что руководство согласовывало первоначально с персоналом возможные варианты поощрений.

Таким образом, после внедрения метода геймофикации, мотивированность сотрудников возросла. Психологическое состояние, на основании проведенного тестирования участвующих в соревновании сотрудников, по их словам, улучшилось. Результаты опроса и динамика изменения представлена ниже в таблице 11.

Некоторые из участвующих в соревновании даже заявили о том, что задумались об изменении своей схемы сборки изделий, для того чтобы увеличить план сборки. Кроме того, сотрудники перестали бояться делиться информацией и как следствие наладилось взаимопонимание и стартовал обмен знаниями и опытом.

В дальнейшем руководство планирует ввести метод геймофикации и в других отделах организации.

Переименование должностей позволяет сотруднику почувствовать свою значимость, повысить ответственность к своему труду и результату.

Так, должность «уборщица» переименована в должность «сотрудник по клинингу», должность «менеджер» переименована в «Специалист по доходам».

Внедрение данного психологического метода было высоко оценено сотрудниками, что подтверждалось каждый раз при проведении тестирования (приведено ниже). Сотрудники переименованных должностей, смогли почувствовать значимость выполняемой работы, повысить свой статус, в первую очередь, для себя.

Для получения результатов введения данного психологического метода изначально была выбрана контрольная группа, у которой не меняли наименование должностей. У сотрудников переименованных должностей проводили тестирование ежемесячно в течении трех месяцев, так же, как и у сотрудников контрольной группы. Так вот по истечении исследования удовлетворенность и психологический комфорт значительно возрос у сотрудников переименованных должностей (результат представлен в таблице 11).

Воодушевлённые сотрудниками переименованных должностей, но находящиеся в контрольной группе, по истечении исследования попросили руководство переименовать и их должности. Причем в этом случае руководство предоставило выбор нового названия должности самому сотруднику, что однозначно позволяет повысить как свою самооценку, так и стремление быть лучшим, успешным.

Введённые 15 минутные перерывы в производственном процессе дают время персоналу на неформальное общение, обмен мнениями, новостями и сплачивают коллектив.

Психологические методы мотивации персонала ориентированы на каждого сотрудника индивидуально и зависят от его личности. Они также зависят от темперамента, типа личности, интеллектуальных особенностях. К психологическим методам относят не только методы положительные, но и отрицательные: внушение, требование, намек, похвала, порицание, просьба, требование, запрещение и так далее.

Так вот эти методы мотивации в исследуемой организации рекомендовано проводить в 15 минутные перерывы, тогда, когда кто – то из персонала общается друг с другом, а кто –то «испытывает» воздействие мотивации.

Такие перерывы решено было устраивать каждые два часа работы. В результате в эти перерывы, кто- то общался в своих отделах, кто – то ходил в гости в соседние отделы. А у руководства появилась возможность приходить в любой отдел и в неформальной обстановке получать обратную связь от персонала. В каждом отделе были организованы зоны отдыха, закуплено недостающее оборудование: электрочайники, капсульные кофемашины. Следует заметить, что по истечении одного месяца эксперимента сотрудников отделов начали приносить свои домашние кулинарные творения, что повысило степень доверия сотрудников друг к другу, позволило обмениваться информацией и опытом не только в профессиональном направлении.

Возможность переквалификации или повышения квалификации персонала за счет организации дает перспективы молодым сотрудникам в карьерном росте.

Почти каждый второй молодой специалист организации выявил желание пойти на курсы повышения квалификации. В результате двое из сотрудников даже поступили в Тольяттинский государственный университет на специальность «Машиностроение» на заочное отделение.

Дополнительные выходные дни в нашем случае предназначены для решения своих личных вопросов и проблем каждым сотрудником.

Дополнительные выходные предоставлялись сотрудникам при отсутствии у них нарушений в трудовой и дисциплинарной сферах.

Коллективные не служебные встречи на природе, в кафе, в спортзале смогли сплотить коллектив. Было принято решение о проведении раз в месяц встреч всего персонала организации по расписанию:

- один раз в месяц в кафе (приурочивался к какому – нибудь празднику);
- в следующем месяце встреча в спортзале с бассейном, саунами и тренажёрными установками;
- далее выезд на природу, при желании с семьями.

Каждый сотрудник почувствовал свою нужность, значимость его труда в данной организации и это было выяснено после проведения тестирования.

Тестирование проводилось каждый месяц в течении трех месяцев. Вопросы, которые содержал опросник следующие:

- Как вы оцениваете введение увеличения премии за счет достижения больших результатов по выполнению плана?
- Нравится ли вам как звучит название вашей должности теперь?
- Воспользуетесь ли вы возможностью переобучения/ повышения квалификации?
- Интересно ли вам было проводить свободное время с коллегами/ с их семьями?
- Готовы ли вы улучшать свои личные производственные показатели для получения дополнительного выходного дня?
- Введённые 15 минутные перерывы дали вам возможность ближе узнать сотрудников вашего отдела?
- Как вы считаете, улучшилось ли ваша мотивация, ваше психологическое состояние?

Общие результаты тестирования сотрудников по месяцам представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты тестирования

| Вопросы   | 1 месяц                                      | 2 месяц                                      | 3 месяц                                      |
|---|--|--|--|
| 1. Как вы оцениваете введение увеличения премии за счет достижения больших результатов по выполнению плана?   | Согласны – 70%<br>Затрудняюсь ответить – 30% | Согласны – 80%<br>Затрудняюсь ответить – 20% | Согласны – 90%<br>Затрудняюсь ответить – 10% |
| 2. Нравится ли вам как звучит название вашей должности теперь?  | Да – 70%<br>Затрудняюсь ответить – 30%       | Да – 75%<br>Затрудняюсь ответить – 25%       | Да – 75%<br>Затрудняюсь ответить – 25%       |
| 3. Воспользуетесь ли вы возможностью переобучения/ повышения квалификации?                                    | Да – 70%<br>Затрудняюсь ответить – 30%       | Да – 80%<br>Затрудняюсь ответить – 20%       | Да – 90%<br>Затрудняюсь ответить – 10%       |
| 4. Интересно ли вам было проводить свободное время с коллегами/ с их семьями?                                 | Да – 75%<br>Затрудняюсь ответить – 25%       | Да – 80%<br>Затрудняюсь ответить – 20%       | Да – 95%<br>Затрудняюсь ответить – 5%        |
| 5. Готовы ли вы улучшать свои личные производственные показатели для получения дополнительного выходного дня? | Да – 70%<br>Затрудняюсь ответить – 30%       | Да – 85%<br>Затрудняюсь ответить – 15%       | Да – 95%<br>Затрудняюсь ответить – 5%        |
| 6. Введённые 15 минутные перерывы дали вам возможность ближе узнать сотрудников вашего отдела?                | Да – 70%<br>Затрудняюсь ответить – 30%       | Да – 80%<br>Затрудняюсь ответить – 20%       | Да – 90%<br>Затрудняюсь ответить – 10%       |
| 7. Как вы считаете, улучшилось ли ваша мотивация, ваше состояние?   | Да – 80%<br>Затрудняюсь ответить – 20%       | Да – 90%<br>Затрудняюсь ответить – 10%       | Да – 95%<br>Затрудняюсь ответить – 5%        |

Таким образом, видно, что введенные психологические механизмы мотивации персонала положительно повлияли на психологическое состояние персонала и общий психологический климат в организации.

Введение социально – психологических методов мотивации позволил персоналу начать неформальное общение, что привело к сплочению коллектива, выработке новых целей в производственном отношении. [15]

За отчетный период каждый отдел выезжал в выходные на базу отдыха, в первый раз без семей, после чего было принято решение о таких выездах вместе с семьями.

Такой метод мотивации позволил персоналу быть и с семьей вместе в выходной день и участвовать в развитии организации как в культурном, так и в производственном смысле.

Возможность получения дополнительного образования и повышения квалификации за счет организации было на высоком уровне оценено сотрудниками исследуемой организации.

После внедрения данной программы мотивации персонала в организации был очевиден рост заинтересованности персонала в общих результатах работы организации, улучшились взаимоотношения в коллективе и, как ни странно, персонал стал меньше болеть. Молодой персонал выбрал необходимые именно ему курсы повышения квалификации. Увеличилось количество кандидатов на устройство в данную организацию.

Предложенные методы мотивации направлены на удовлетворение потребностей персонала разного возраста, опыта работы, выявленные при проведении исследования.

Удовлетворяя потребности, улучшается общее самочувствие сотрудника, его настроение, есть возможность самовыражения и самоактуализации.

В качестве методов повышения уровня заработной платы предлагаем следующий вариант: привязка премий (так как сотрудники производственной и непромышленной сферы получают премии) к общему финансово – экономическому результату деятельности организации.

Предлагаем следующий вариант мотивации сотрудников организации, отраженный в таблице 12.

Таблица 12 – Вариант мотивации ориентированный на общие результаты

| Выполнение плана | Продажи, % | Доход, % | Прибыль, % | Итого |
|------------------|------------|----------|------------|-------|
| 100%             | 0          | 2        | 3          | 5     |
| 105%             | 2          | 4        | 5,5        | 11,5  |
| 110%             | 4          | 6        | 7          | 17    |
| 115%             | 6          | 8        | 9,5        | 23,5  |
| 120%             | 8          | 10       | 11         | 29    |

Из данных таблицы видно, что персонал не получит прибавку в заработной плате просто выполнив план продаж, необходимо выполнить план по доходам и план прибыли. В данном случае повышению мотивации персонала способствует перевыполнение общих результатов работы организации за каждые 2 % по всем трем показателям.

Также необходимо контролировать размер премий вы выполнение этих показателей по возрастающей, поскольку отдел по продажам может концентрироваться только на вале продаж. В таблице 13 представлены данные финансово-хозяйственной деятельности до и после введения рекомендованной программы мотивации персонала в части достижения финансово – экономических результатов деятельности. [4]

За анализируемый период удалось достичь повышения общих показателей, соответственно и премиального фонда на 110%, т. е. 135 000 рублей (60 000+50 000+25 000).

Таблица 13 – Результаты до и после введения механизма мотивации персонала в части достижения финансово – экономических результатов деятельности.

| Выполнение плана | Продажи, руб. |            | Доход, руб. |           | Прибыль, руб. |           |
|------------------|---------------|------------|-------------|-----------|---------------|-----------|
|                  | до            | после      | до          | после     | до            | после     |
| План             | 10 000 000    | 10 000 000 | 4 000 000   | 4 000 000 | 1 500 000     | 1 500 000 |
| 105%             | 0             | 40 000     | 0           | 30 000    | 0             | 15 000    |
| 110%             | 0             | 60 000     | 0           | 50 000    | 0             | 25 000    |

Отсюда делаем выводы: расчет показателей доказывает эффективность внедренного механизма мотивации персонала; размер премиальной части заработной платы увеличился.

Таким образом, после внедрения предложенной программы мотивации была получена обратная связь и зафиксирована положительная финансово – экономическая динамика.

Предложенный механизм мотивации в исследуемой организации позволил задействовать потенциал каждого сотрудника и направить его на достижение конечного результата, а именно:

- рост заинтересованности персонала в общих результатах работы организации;
- улучшились взаимоотношения в коллективе;
- увеличение прибыли организации;

## Заключение

Эффективная профессиональная деятельность сотрудника приводит не только к удовлетворению его личных потребностей, но и к успешной финансово – хозяйственной деятельности организации в целом.

Мотивация представляет собой психофизиологический процесс, определяющий уникальность человека, направленный на достижение поставленных целей посредством определенного набора мотивов.

Мотивация прочно связана с человеческими потребностями и не может существовать как самостоятельная единица/

Таким образом, можно утверждать, что мотивация персонала организации в первую очередь психологическая проблема. Если при формировании мотивационной системы организации не учитывается психологическая связь человека с коллективом, с внешним миром, то такая система будет не продуктивна.

Общество с ограниченной ответственностью «МИП ШТАТ» работает по уставу. Организация зарегистрирована 17.11.2017 г. В Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 20 по Самарской области.

На момент проведения исследования в организации работал 131 сотрудник в возрасте от 25 до 65 лет, из них 72 мужчин и 59 женщин.

Исследование мотивации сотрудников проводили с применением следующих методик:

- интервью с руководителем;
- методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова;
- методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребительской сфере О.Ф. Потемкиной.

В результате проведенного исследования получились такие выводы: не зависимо от стажа, сотрудников мотивирует заработная плата и содержание работы.

Многие говорят о важности интересной работы, возможности самовыражения, свободы и профессионального признания. То есть психологические аспекты в системе мотивации труда персонала организации занимают очень важное и влиятельное место.

Следует заметить, что на различных участках технологического процесса производства необходимо применять различные, но не противоречащие друг другу механизмы мотивации персонала.

В процессе исследования были рассмотрены основные этапы внедрения психологических механизмов мотивации персонала в организации. Рекомендована программа психологической мотивации персонала в организации.

Таким образом, разработанный механизм мотивации в исследуемой организации позволил задействовать потенциал каждого сотрудника и направить его на достижение конечного результата, а именно, увеличение прибыли организации.

## Список используемой литературы

1. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш Питер. Управление персоналом. - Мн.: Интерпрессервис, 2014
2. Бобченко Т. Г. Психологические тренинги. Основы тренинговой работы. Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2020. 132 с.
3. Ватанабе И. Современная концепция управления: Испытанные временем методы достижения успеха в конкурентной борьбе. - М.: Гросс Медиа, 2022
4. Гаврилова С. В. Организация труда персонала. М., МЭСИ. 2012
5. Давыдова С. Б. Мотивация профессиональной деятельности: Учебное пособие. -М., МГУКИ. 2014
6. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и набор и отбор - М.: Центр, 2011
7. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала. М., ИНФРА-М. 2012
8. Еникеев, М. И. Общая и социальная психология: Учебник / М. И. Еникеев. - М.: Норма, 2019. - 224 с
9. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2012
10. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы — СПб.: Питер, 2011
11. Кибанов А. Я. Федорова Н. В. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения. - М.: Финстатинформ, 2012
12. Коржова Е. Психология личности. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер. 2020. 544 с
13. Князев С. Н. Управление: искусство, наука, практика. - Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2013
14. Красовский Ю. Д. Управление поведением в Фирме. - М.: Инфра-М, 2011

15. Леонов Н. И. Конфликтология. - М.: Модэк, 2012
16. Маклаков, А. Г. Общая психология / А.Г. Маклаков. - СПб.: Питер, 2019. - 583 с
17. Маслов Е. В. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М, 2012
18. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО "И. Д. Вильямс", 2008.
19. Пугачёв В. П. Руководство персоналом организации. - М.: Аспект Пресс, 2009
20. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н. С. Пряжников. — М.: Академия, 2012.
21. Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия "мотивация" в системе управления // Молодой ученый. — 2015. — №7.
22. Ричи, Ш. Управление мотивацией : учеб. пособие для студентов вузов / Ш. Ричи, П. Мартин ; под ред. Е.А. Климова. – Москва : ЮНИТИ, 2009.  
23.– 399 с. – Текст : непосредственный.
24. Самыгин С. И., Кротов Д. В., Столяренко Л. Д. Психология. Учебное пособие. — М.: Феникс. 2020. 280 с.
25. Страхова, О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие / О. А. Страхова. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
26. Соломанидина, Т. О., Соломанидин, В. Г. Управление мотивацией персонала . — М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2015.
27. Удальцова М.В. Социология управления: Учебник. – М.: ИНФРА – М, Новосибирск: НГАЭ и У, 2012
28. Управление персоналом. Учебник. / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Гардарики, 2021

29. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2013.
30. Цветаева В. М. Управление персоналом - СПб.: Питер, 2011
31. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2011
32. Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и другие - М.: Изд-во "Гелиос АРВ", 2014
33. Федосеев В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. - М.: ИКЦ "МарТ" Ростов н/Д: Издательский центр "МарТ", 2012.