

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)

Психология
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Особенности профессиональной мотивации сотрудников с разными условиями труда

Обучающийся

И.А. Коломеец

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. психол. наук, доцент Э.Ф. Николаева

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

Аннотация

Тема работы: «Особенности профессиональной мотивации у сотрудников с разными условиями труда».

Актуальность темы обусловлена тем, что помимо внутренних мотиваторов, которые формируются внутри личности человека и побуждают его к трудовой деятельности, на каждом рабочем месте оказывают влияние и те факторы условий труда, которые создает работодатель. К таким факторам относятся параметры микроклимата, наличие опасных и вредных факторов, гарантии и компенсации на рабочем месте, особенности эргономики рабочего места и гигиены труда.

Объект исследования – профессиональная мотивация личности.

Предмет исследования – особенности профессиональной мотивации у сотрудников с разными условиями труда.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать теоретические аспекты профессиональной мотивации в разных условиях трудовой деятельности, эмпирически изучить особенности профессиональной мотивации сотрудников с разными условиями труда.

Структура работы включает введение, основную часть из двух глав – теоретической и практической, заключение, список используемой литературы (39 источников). Работа содержит 59 страниц основного текста, включает 12 рисунков, 5 таблиц.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретический анализ проблем профессиональной мотивации у сотрудников с разными условиями труда.....	8
1.1 Проблемы мотивов и мотивации в отечественной и зарубежной психологии.....	8
1.2 Особенности профессиональной мотивации труда у сотрудников с разными условиями труда.....	17
1.3 Условия повышения профессиональной мотивации у сотрудников с разными условиями труда.....	25
Глава 2 Опытно-экспериментальная работа по исследованию особенностей профессиональной мотивации сотрудников.....	33
2.1 Организация и методы исследования.....	33
2.2 Выявление особенностей профессиональной мотивации сотрудников с разными условиями труда и анализ результатов...	37
2.3 Рекомендации по повышению профессиональной мотивации сотрудников к трудовой деятельности.....	48
Заключение.....	54
Список используемой литературы.....	56

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что любой человек на рабочем месте преследует определенные цели. Чаще всего это получение вознаграждения (оплаты труда, компенсационных и стимулирующих выплат) за отработанное время или выполненный объем работы. Однако не вся трудовая жизнь человека сводится лишь к получению заработной платы, помимо материальной мотивации для каждого оказываются важными и те мотивы, которые не связаны с выплатами напрямую. Это могут быть различные компенсации в неденежной форме, продвижение по карьерной лестнице, возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе, корпоративное обучение и мероприятия совместного досуга в кругу коллег, благодарности, поощрения. Причем для каждого человека набор таких мотивов будет различным, что зависит, прежде всего, от его индивидуальных особенностей и жизненных притязаний, а также от того, на какой должности он трудится.

Помимо внутренних мотиваторов, которые формируются внутри личности человека и побуждают его к трудовой деятельности, на каждом рабочем месте оказывают влияние и те факторы условий труда, которые создает работодатель. К таким факторам относятся параметры микроклимата, наличие опасных и вредных факторов, гарантии и компенсации на рабочем месте, особенности эргономики рабочего места и гигиены труда. Логично утверждать, что в каждой организации и в каждом подразделении будут созданы разные условия труда, которые либо стимулируют работника выполнять свою работу эффективнее, лучше, либо же, напротив, понижают его работоспособность.

Исходя из вышесказанного, очевидно, что системы профессиональной мотивации в организации могут быть различными для сотрудников, ведущих деятельность в разных условиях труда. Фактор условий труда на рабочих

местах работодатель должен учитывать, выстраивая комплексную систему профессиональной мотивации в организации. Таким образом, понимая разницу в условиях труда в разных подразделениях организации, мы, тем самым, имеем возможность изучать особенности профессиональной мотивации у сотрудников.

Объект исследования – профессиональная мотивация личности.

Предмет исследования – особенности профессиональной мотивации у сотрудников с разными условиями труда.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать теоретические аспекты профессиональной мотивации в разных условиях трудовой деятельности, эмпирически изучить особенности профессиональной мотивации у сотрудников с разными условиями труда.

Гипотезой исследования является предположение о том, что у сотрудников с разными условиями труда профессиональная мотивация деятельности будет разной и включать в себя разные мотивы, в частности: признание и продвижение по службе; на стабильность оплаты труда и удобный график работы; на уровень премиальных и компенсационных выплат.

Для достижения цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить феномен мотивов и профессиональной мотивации в отечественной и зарубежной психологии;
- определить понятие профессиональной мотивации труда в организации;
- выделить условия повышения профессиональной мотивации сотрудников;
- провести анализ результатов исследования мотиваторов и мотивов сотрудников с разными условиями труда;
- разработать программу по повышению эффективности системы профессиональной мотивации труда в организации с учетом полученных результатов.

Теоретико-методологической базой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых:

- рассматривающих психологические аспекты мотивации и стимулирования труда (А.Л. Буров, Е.С. Дашкова, Б.О. Емельяненко, А.Т. Зуб, Р.В. Зозьяков, Е.Н. Ткач);
- изучающих особенности мотивации труда в организациях (Т.Н. Лобанова, Ю.И. Луканкина, В.А. Макеев, М.Б. Мирошниченко, С.А. Черкасова).

Базовыми для настоящего исследования явились также работы, исследующие понятие феномена «мотивация трудовой деятельности» (А.С. Герасимов, Е.В. Киселева, Ф.Н. Куряков, А.Я. Кубанов, Е.Н. Пупкова).

Методы исследования:

- метод теоретического анализа;
- эмпирические методы;
- психодиагностические методы (Многофакторный опросник для оценки мотивации трудовой деятельности М.В. Прохорова, О.М. Овсянникова, тест мотивационной структуры Герцберга, тест Герчикова на выявление типа трудовой мотивации);
- методы математической статистики.

Опытно-экспериментальная база исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания Юникум» (далее ООО «УК Юникум») (консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления, г. Хабаровск).

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что обозначены научные подходы к исследованию профессиональной мотивации в организациях во взаимосвязи с личными мотивами конкретной личности. Рассмотрены особенности формирования условий для повышения профессиональной мотивации личности к трудовой деятельности.

Практическая значимость исследования обусловлена тем, что разработанная программа по повышению уровня мотивации для сотрудников

с разными условиями труда может быть апробирована в любой организации как коммерческой, так и некоммерческой. Данная программа является комплексной и может быть применена с учетом текущих условий и адаптации к конкретным производственным условиям.

Немаловажным фактором мотивации деятельности является здоровая атмосфера в коллективе и рациональные условия труда. Разумеется, каждая компания имеет свои особенности и требует индивидуального подхода к мотивации сотрудников.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, двух глав (теоретическая и эмпирическая), заключения, списка используемой литературы (39 источников). В работе содержатся 12 рисунков и 5 таблиц. Объем выпускной квалификационной работы составляет 59 страниц.

Глава 1 Теоретический анализ проблем профессиональной мотивации у сотрудников с разными условиями труда

1.1 Проблемы мотивов и мотивации в отечественной и зарубежной психологии

Исследования, посвященные проблеме мотивов и профессиональной мотивации не новы в отечественной и зарубежной психологии. Следует рассматривать мотивацию, прежде всего, как комплексную систему, а мотивы – как побуждающие внутренние мотивы личности. Между тем, в психологии вопрос мотивации не рассматривается отдельно от закономерностей развития психики, процессов регуляции личности. Кроме того, несмотря на множество исследований в данной области, сегодня нет единого подхода к пониманию мотива и мотивации в психологической науке.

Следует отметить, что корни феномена мотивации и мотивов личности в деятельности относятся к работам философов, психологов, социологов, исследователей медицины, а также врачей-практиков. Так, мотивацию предлагалось рассматривать как процесс, сопряженный с «волей, находящейся вне человека», либо через «инстинкты человека и скрытые влечения», либо же через «естественный отбор по ряду объективных признаков».

Говоря о научном подходе к мотивации и мотивам, подобное знание стало оформляться лишь в XX в. При этом понимание сущности мотивации оформлялось в научное знание не только путем формирования теоретических положений, но и благодаря проведению эмпирических исследований. В совокупности теоретические и практические исследования составляют структуру психологического знания о феномене мотивации.

Согласно представлениям Е.П. Ильина, мотивация – комплексное понятие, которое невозможно описать с помощью конкретной составляющей. Так, по его мнению, в структуре мотивации следует рассматривать сразу

многоаспектность составляющих: потребности как нужды, потребности как удовлетворения нужды, потребности как отсутствия блага и ценности, потребности как необходимости и состояния, потребности как системной реакции [9]. В целом, Е.П. Ильин в своей концепции мотивации ведущее место отводит именно потребности. Но автор опирается на уже имеющиеся в литературе представления о процессе мотивации и ее сущности, при этом критически ее анализирует. Большое значение в его работах отводится мотиву как сложному интегральному психологическому образованию, а также различным мотивационным образованиям, таким как установка мотивации, мечта, влечения, желания, склонности, интересы и привычки [9].

А.Н. Леонтьев представляет свое видение мотивации, которая последовательно составляет его теорию мотивации. Ее ключевые положения заключаются в следующем:

- в основе любой мотивации лежат потребности. Потребности можно определить, как «нужду в чем-либо», в том внешнем, чего нет у личности в настоящий момент времени;
- для того чтобы потребность могла «работать», она нуждается в «опредмечивании»; без этого явления сама по себе потребность – это лишь поисковая активность, причем носящая нецеленаправленный характер;
- под мотивом следует понимать определенный предмет – тот, ради которого производится деятельность;
- любая личность имеет сразу множество мотивов. Однако, А.Н. Леонтьев понимает полимотивность не как наличие множества мотивов, одновременно направленных на одну потребность, а наоборот: одна и та же потребность может быть обусловлена сразу несколькими мотивами;
- наконец, мотивы, в основном, носят смысло-жизненные ориентиры, и напрямую связаны с жизнедеятельностью человека [13].

Зарубежные исследователи также изучали вопросы мотивации деятельности человека. Научный интерес представляют работы Х. Хекхаузена, в частности, «Мотивация и деятельность», где автор описывает мотивацию с позиции, прежде всего, поведенческих смыслов, а иначе говоря, как поведение, которое может быть мотивировано как изнутри, так и из вне [36]. По мнению Х. Хекхаузена, мотив следует рассматривать исключительно в теории, поскольку в действительности наблюдать как таковые мотивы невозможно: они не факты и не реальность, не то, что можно потрогать или ощутить. Хекхаузен предлагает рассматривать мотивы как вспомогательные конструкты внутри мышления, которые, сочетаясь с реальным поведением личности, складываются в полноценные поведенческие акты, мотивированные тем или иным образом. Следует понимать, что для Х. Хекхаузена мотив не равен мотивации, а рассматривается лишь как диспозиция низшего порядка. Также автор не рассматривает такие мотивы, как физиологические, вынося их за пределы мотивации (голод, жажда, сон) [36].

Целесообразно рассматривать и теорию мотивации, предложенную А. Маслоу. В основе его «пирамиды потребностей» заложены группы потребностей, которые испытывает человек (высшие потребности испытывают не все и не всегда). Первые две ступени – базовые потребности и потребности в безопасности. Такие потребности нуждаются в удовлетворении абсолютно у всех индивидов, независимо от пола, расовой принадлежности, дохода, уровня образования и тому подобное. Далее потребности усложняются, делая сам процесс мотивации более структурным и многоаспектным [18].

Исследование феномена мотивации предполагает ее рассмотрение сразу с двух позиций:

- мотивация как внутренняя регуляция деятельности субъекта;
- мотивация как психологический феномен, поддающийся коррекции и развитию.

При изучении различных подходов, так или иначе, предстоит обращать внимание на обе стороны феномена и процесса мотивации.

С позиции рассмотрения мотивации как внутренней регуляции деятельности субъекта, «принято связывать проблемы мотивации с такими явлениями, как эмоции и воля. При этом взаимосвязь понятий эмоций и мотивации, а также мотивации и воли является достаточно сложной, однако не подвергается сомнению ни одним из авторов» [7].

Так, например, К. Изард не находит существенных различий между понятием «мотивация» и «эмоция», делая предположение о том, что эмоция есть структурный элемент мотивации [28]. Обращаясь к исследованию Р. Фрэнкина, замечаем, что автор придерживается аналогичной позиции, подчеркивая, что для личности важны в мотивационном процессе именно эмоциональные состояния в конкретный момент времени. Тем самым автор подчеркивает, что мотивация есть не только «долгосрочный проект» личности, но и то, что можно сформировать сиюминутно, «в порыве» [16]. Исходя из данных представлений, можно говорить о том, что мотивация может рассматриваться как некоторая энергетическая сфера личности, в основе которой находятся эмоции [16]. У Фрэнкина выделен целый спектр эмоциональных состояний, которые, так или иначе, оказывают воздействие на становление такого энергетического компонента личности, как внутренняя мотивация. Так, например, автор включает в этот список гнев, тревогу, печаль, испуг, ревность, счастье и другие эмоции, как базовые, так и производные сложные.

С.Ю. Манухина, опираясь на исследования Р. Фрэнкина, считает, что у личности имеются внутренние побуждения к поиску, что обусловлено когнитивными способностями. Так, память и воображение часто не дают покоя, рисуя в голове события, которые и определяют стремление к движению, действию. Тем не менее, в отличие от Фрэнкина и К. Изарда, автор отделяет сиюминутные эмоциональные переживания от целенаправленно формируемой мотивации к деятельности [25].

Как справедливо утверждает С.Ю. Трапицын, под мотивацией можно понимать некоторую совокупность факторов, в основе которой лежат детерминирующие потребности, идеалы и убеждения личности [20].

А.Я. Кибанов считал, что мотивация может проявляться как длительно (такая мотивация формируется в течение определенного времени), так и быть спонтанно сформированной, в конкретный момент времени. Последний тип мотивации всегда обусловлен каким-либо событиями и поведением личности или окружающих [32].

Следует обратить внимание и на исследование Э.Р. Якубовой, утверждающей, что для успешного выполнения любой деятельности – трудовой, учебной, игровой – требуется внутреннее побуждение и правильно сформированные процессы поведенческой активности. Автор значимое внимание отводит регуляции мотивации с когнитивной точки зрения [39].

Многие авторы рассматривают мотивацию не только как позитивную концепцию личности, но и отводят внимание негативной мотивации как неизбежному проявлению сущности человека. Так, в исследовании В.Г. Асеева можно увидеть следующее: автор утверждает, что мотивация личности – это совокупность сразу двух диаметрально противоположных полюсов, то есть мотивация является структурой с положительно-отрицательным строением. Перелагая данное утверждение с теории на практику, отметим, что это выражается в формах удовлетворения от выполненной работы, с одной стороны, и страданием (например, от невозможности выполнения чего-либо или недостижения цели), – с другой. Другой пример связан с потребностью в поощрении (как положительной черты мотивации) и неотвратимостью наказания (как негативного проявления мотивации). Обе структурные части мотивации составляют единое целое, но часто могут создавать внутренний диссонанс личности [5].

На подобные же явления указано и в исследованиях А.В. Глуховой, в частности, утверждающей, что мотивационные потребности человека всегда обуславливают интересы, желания, целевые установки, а не наоборот.

Именно мотивации принадлежит главенствующая роль в получении или неполучении удовлетворения от результатов собственной деятельности [34].

Считаем важным отметить мнение А.Т. Зуба, считающего, что в основе любого процесса мотивации и ее формирования лежат те или иные интересы личности. В целом же, интерес автор определяет, как насыщенную направленность на объекты, но обязательно такая направленность связана с теми потребностями, которые в данный период времени присутствуют во внутренней структуре личности. Автор отмечает, что интересы могут быть совершенно различными по своей природе, но все их следует рассматривать как единую систему, в комплексе, для общего понимания мотивационного компонента личности [8].

Сами же желания, лежащие в основе мотивации как феномена, могут быть естественными и необходимыми (еда, жилье, одежда), естественными и не необходимыми (карьерные устремления), ни естественные и не необходимые (например, жажда власти), на что, в частности, указывает Ф.Н. Куряков [12]. Очевидно, что желания не возникают и не «действуют» сами по себе, а всегда связаны с каким-то стремлением (утолить голод, иметь друзей, хорошую работу). Присутствует некоторое тяготение к желаемому объекту, с явным эмоциональным переживанием стремления. Как справедливо подчеркивает Е.А. Климов, такие стремления и определяют в итоге поведение человека, а также стратегию его действий, в том числе по достижению желаемого. Например, чтобы получать достойное вознаграждение за свой труд, человек может выбрать стратегию многолетнего и комплексного обучения, которое будет включать в себя самообучение и стажировки [24].

Более сильное чувство, которое может быть в основе мотивации личности, – влечение. Под влечением можно понимать навязчивое чувство, направленное на объект или группу объектов. Влечения, в основном, имеют связь с системой ценностей и потребностями конкретной личности [35].

Влечение, лежащее в основе мотивации деятельности, практически всегда основано на интересах личности.

Наконец, следующее чувство, которое переживает личность в своих стремлениях и желании достичь чего-то, это страсть. Под страстью Р.С. Немов понимает стойкое стремление к определенному объекту, такое, которое затмевает остальные потребности (кроме естественных), создавая конкретную направленность жизнедеятельности человека во всех ее аспектах [13]. Е.В. Киселева показывает, что эмоциональный отклик, сильное побуждение лежат в основе возникновения страсти. При этом страсть может нести в себе как созидательную, так и разрушительную роль, а мотивация, основанная на этом чувстве, может одобряться (например, страсть к изобразительному искусству у творца) или порицаться (мотивация совершения преступления) [10].

Понятие мотивации личности немислимо без сознательной или бессознательной характеристик. Так, она (мотивация) может как осознаваться личностью, формироваться под его непосредственным внутренним контролем, так и возникнуть спонтанно, затронув глубинные бессознательные структуры личности. С сознательным компонентом мотивации в данном случае четко связано намерение, которое является практическим выражением мотивационной готовности к действию, на что указывает А.А. Василевский [2].

Определение структуры и сущности мотивации личности невозможно без рассмотрения понятия мотива деятельности. Так, первые серьезные исследования в области мотивов деятельности личности были проведены в отечественной психологии Л.И. Божович, которая проводила анализ мотивов учебной деятельности [1]. Л.И. Божович определила, что мотивы являются структурными составляющими всей учебной деятельности, но любые мотивы, прежде всего, она сводила к мотивам социальным, мотивам поведения. Эти исследования стали важными для последующих работ в области понимания мотивации учения личности и развития теории о

внутренней позиции личности (например, Р.В. Козьяков [11], М.Б. Мирошниченко [19]).

В дальнейшем, например, К. Левин видел мотив как самостоятельную категорию, в частности, в гештальт-терапии мотив был принят именно в таком качестве (теория поля, или теория мотива). К. Левин указывал, что в определенный момент времени у личности складываются определенные взаимоотношения с окружающим миром, и именно эта внешняя среда способна оказать влияние на становление мотивов [24].

Г. Олпорт в своей книге «Личность» как представитель «персоналистического» направления выдвинул «идею личностного подхода к мотивации человека. В его теории самореализации личность рассматривается как первопричина человеческого поведения» [6].

В теории мотивации Э. Даффи «поведение описывается через его направленность (подход, общая линия поведения) и интенсивность (внутреннее возбуждение и активность). При определении мотивации необходимо определить активацию и её направление» [10].

Д. Берлайн разработал «сложную систему мотиваций, согласно которой потребность определяет ответы организма. Но сама потребность у него связана с потенциалом возбуждения первичных структур, и поэтому его теория физиологична» [21].

В теории мотивации И. Аткинсона и К. Берча, Аткинсон выделяет «несколько языков мотивации: экспериментальный, нейрофизиологический, поведенческий и математический. Основываясь на взглядах К. Левина и Э. Толмена, Аткинсон рассматривает поведение как, во-первых ожидание чего-либо и, во-вторых, ценности, превращающиеся в мотив. Новым здесь является то, что Аткинсон и Берч рассматривают не реакции, а действия (в том числе и вербальные)» [17]. Воздействующие мотивы преобразуются в зависимости от мотивов, их значимости и оценки. Это определяет эффективное состояние и характеристику действий.

В теории мотивации А. Маслоу отмечает, что «...стремление индивида к непрерывному развитию это ведущий мотив. Мотивы определяются потребностями, которые имеют несколько уровней: от биологических потребностей до потребностей самоактуализации. Поведение зависит от потребностей и способностей и определяется внутренними и внешними мотивами» [18, с.123].

Для более полного анализа рассмотрим несколько определений и понятий мотивации, данных ведущими учеными в области управления персоналом в организации. В представленном табличном варианте очень явно прослеживаются позиции разных исследователей (таблица 1).

Таблица 1 – Некоторые определения понятия «мотивация»

Автор	Определение
А.Я. Кибанов	«Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (мотивов) и внутренних (мотивов) факторов» [32]
А.Т. Зуб	«Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации» [8]
В.А. Макеев	«Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [17]
Е.Ю. Пряжникова	«Мотивация – это, процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (мотивов) и внутренних (мотивы) факторов» [23]
А.А. Литвинюк	«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» [33]

Понятие «мотивация», таким образом, рассматривается с точки зрения и психологии, и менеджмента. С точки зрения психологии мотивация – «это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека,

направляет и поддерживает его поведение» [7]. С позиции менеджмента мотивация – «это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [22].

Таким образом, среди зарубежных и отечественных психологов существует несколько пониманий сущности мотивов, их осознанности, их места в структуре личности.

1.2 Особенности профессиональной мотивации труда у сотрудников с разными условиями труда

Мотивация профессиональной деятельности, или профессиональная мотивация – это «действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией» [32], или «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [24].

Как и другие виды мотивации, «профессиональная мотивация подвержена влиянию внешних и внутренних факторов, которые могут быть как постоянными, так и временными. Поэтому профессиональная мотивация одновременно является и относительно устойчивым, и относительно изменчивым, динамичным образованием» [23]. «В зависимости от психологических особенностей личности и внешних обстоятельств ее жизнедеятельности профессиональная мотивация одного человека может в целом сохраняться в течение нескольких десятилетий, а профессиональная мотивация другого человека – полностью перемениться за значительно более короткий срок» [4].

«Трудовая мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности, получить определенные блага, посредством трудовой

деятельности» [10]. «Но мотивация трудовой деятельности не определяется только удовлетворением потребностей, так как мотивация человеческого поведения во многом зависит от личностных качеств индивида, в частности от эмоционального состояния» [13]. По мнению М. Мескона: «Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [12]. «Мотивация – это сознательный выбор того или иного типа поведения человека, зависящий от мотивов и мотивов» [17].

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 (рисунок 1).

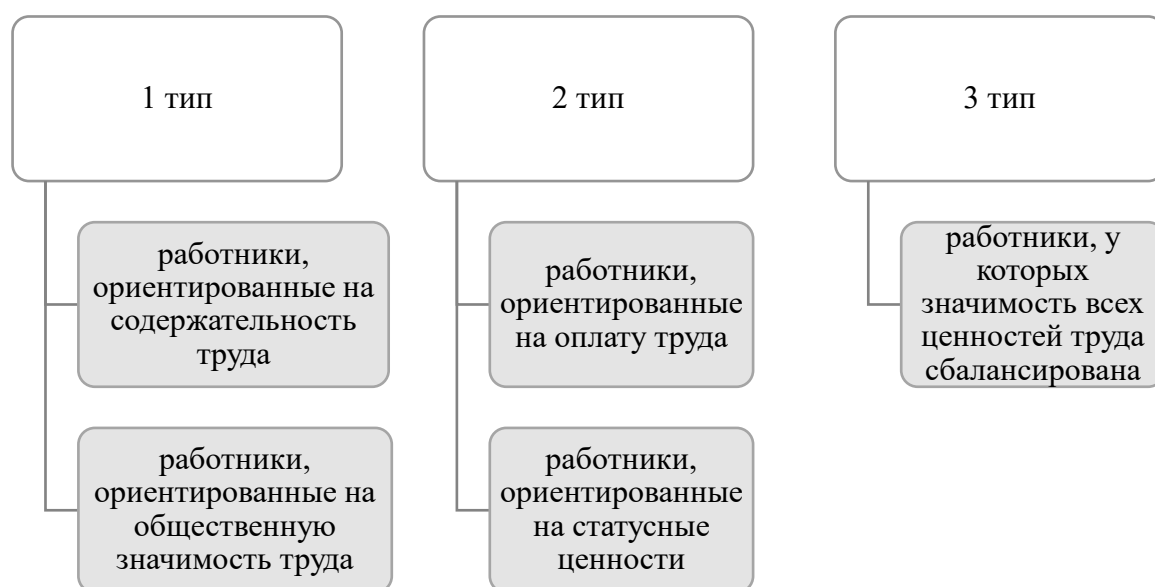


Рисунок 1 – Типы трудовой мотивации

«Мотивация человеческого поведения всегда зависит от личностных качеств индивида, в частности от эмоционального состояния, то к чему человек стремится, его эмоционально волнует» [6]. По отношению к труду рассмотрим понятие: трудовое мотивационное состояние (ТМС). «Трудовое мотивационное состояние – самостоятельное поведенческое проявление деятельности человека, направленной на достижение личных или коллективных целей, способствующих реализации мотивационных ожиданий и повышению эффективности труда, сопровождающееся эмоциональными проявлениями, имеющими динамический характер, изменяющимися с течением времени, при переходе от более низкого к более высокому уровню мотивации труда» [2].

А.М. Руденко также выделяет следующие функции мотивации, которые определяют и объясняют мотивацию, как психологический процесс (рисунок 2).



Рисунок 2 – Компоненты мотивации труда

Все «ученые-специалисты представляют мотивацию человека, в частности, трудовую мотивацию, как определенный сознательный процесс или «процесс побуждения» к труду» [5] к достижению своих целей и целей организации. Л.В. Карташова добавляет, что «мотивацию можно рассматривать и, как систему различных «способов воздействия» на работников для достижения целей предприятия и личных целей» [11].

Отсюда, можно сделать вывод, что к основным факторам и функциям трудовой мотивации относятся экономические и психологические, влияющие на необходимость трудовой деятельности персонала организации. «Важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов» [14]. «Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия» [35].

«Стимулирование также же является способом «управления трудовым поведением работника с помощью целенаправленного воздействия на поведение персонала, используя мотивы, движущие его деятельностью» [11]. «Стимулирование – это, совокупность требований, методов и подходов для удовлетворения потребностей работников и, соответствующая им система поощрений и наказаний» [11]. «Стимулирование труда – это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [23].

«Стимулирование имеет три основных функции: экономическую (материальную), социальную (материальную и нематериальную) и

нравственную (нематериальную). Экономическая функция состоит в повышении производительности труда и улучшении качества продукта труда» [26].

«Социальная – в формировании социальной структуры общества через уровень дохода членов социума. Нравственная – формирует активную жизненную позицию человека труда, нравственный климат в обществе» [22]. «Стимулирование – это целенаправленный способ управления трудовым поведением работника. Стимулирование можно рассматривать и как совокупность требований, при соответствующей ей системой поощрений и наказаний. Стимулирование может быть позитивным и негативным. В основе стимулирования труда лежат мотивы» [12]. Мотивы могут быть материальные и нематериальные, денежные и не денежные, моральные, социальные, психологические и другие.

Виды стимулирования в организации:

- «материальное (денежное, не денежное, социальное, функциональное);
- нематериальное (социально-психологическое, творческое, свободное время)» [37].

«Стимул – это внешнее побуждение к действию, которое определяет поведение и формирует отношение к трудовой деятельности» [12].

В трудовой мотивации рассматривают четыре основных формы стимулов:

- «принуждение;
- материальное поощрение;
- моральное поощрение;
- самоутверждение» [16].

Виды (группы) стимулов:

- «материальные (денежные и неденежные);
- нематериальные (социальные, моральные, организационные, творческие, психологические)» [8].

Стимул – это «внешнее побуждение» активности человека, мотив – «внутреннее побуждение» трудовой активности работника.

Понятия мотив, стимул и потребности являются важными понятиями в теориях мотивации и стимулирования труда персонала, которые помогают раскрыть их сущность.

Основные задачи мотивации труда персонала представлены на рисунке 3.

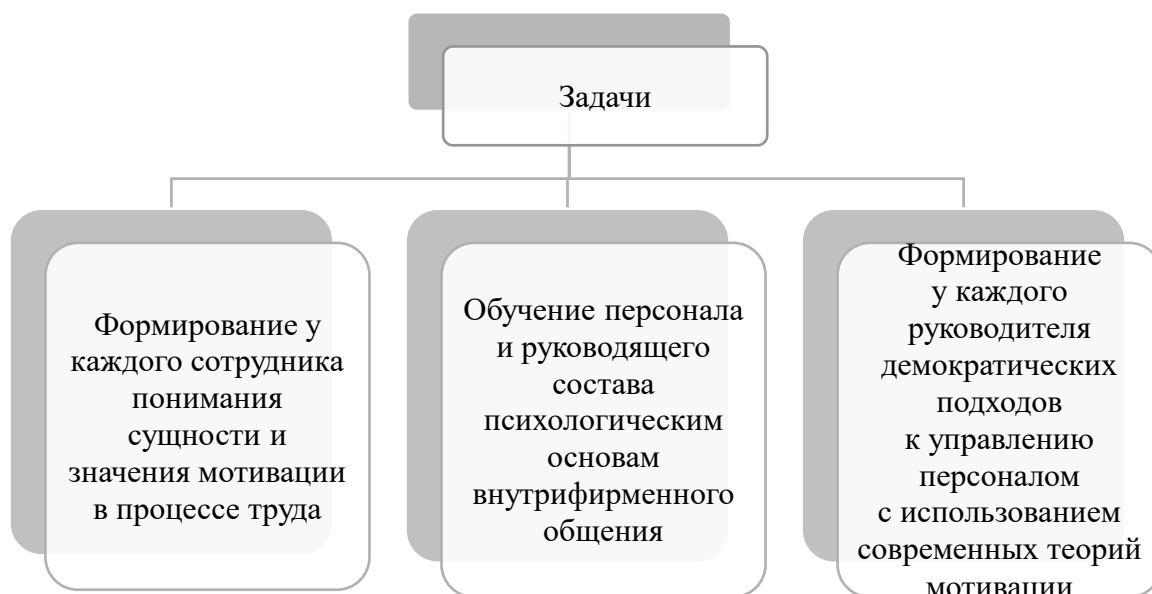


Рисунок 3 – Задачи мотивации труда персонала

Мотивацию труда можно рассматривать «не только как процесс, но и как направление и подсистему СУП, состоящую из нескольких составляющих, или, как отдельную самостоятельную систему, имеющую несколько различных видов мотивации, хотя на начальном этапе развития мотивации труда, ее разделяли на два основных вида: материальную и нематериальную» [15].

Материальная мотивация – это «вознаграждение работника, в денежном эквиваленте. Назначение, повышение или понижение оклада, доплаты и надбавки (основная часть оплаты труда); переменная часть

заработка – премии, комиссионные» [37]. Недостаток материальной мотивации: не всегда устраивает человека.

Нематериальная мотивация – «вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое работнику в не денежной форме, она формирует отношение работника к организации (пример: путевки, подарочные сертификаты, продукция компании и пр.)» [33]. «Особенность: нематериальная мотивация дополняет материальную. В более широком смысле нематериальная мотивация включает в себя моральные и организационные инструменты мотивации» [6].

Моральная мотивация – «вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг, предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы, расширение полномочий и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации. Для работников, занимающихся интеллектуальным трудом очень важна именно она, т.е. интересная работа, уважение коллег, возможность саморазвития, получение удовлетворения от деятельности» [14].

Прямая мотивация представляет собой непосредственное воздействие на личность работника, на его систему ценностей. «Способами прямой мотивации являются убеждение, внушение, психологическое заражение, информирование, агитация, демонстрирование примера и др. Прямая мотивация при успешной реализации имеет хорошие производственные результаты, способствует активизации творческого потенциала исполнителей, способствует тому, что они вкладывают душу в выполняемое дело» [26]. «Прямая мотивация в максимальной мере требует индивидуального подхода к подчиненным, проникновения в субъективный мир их представлений и убеждений. Она предъявляет основные требования к специфическим способностям руководителя – умению занимать людей своими идеями, убеждать и переубеждать. Она требует безупречного поведения самого руководителя и открытости его мотивов» [12].

«Недостаток: реализация этого метода мотивации требует много времени, которого в оперативном управлении всегда не хватает» [11].

Властная (принудительная) мотивация «строится на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей подчиненных при невыполнении ими предъявленных руководителем требований. Способами реализации этого метода является указ, директива, приказ, предписание, распоряжение, требование, угроза» [18]. «Обычно он используется в иерархических системах власти, участники которых связаны отношениями «доминирование – подчинение»» [15]. «Преобладание властной мотивации характерно для авторитарного, волевого, командного, волюнтаристского стиля руководства. Властная мотивация имеет ряд существенных недостатков, вынуждающих общество постоянно ограничивать сферу ее действия. И, прежде всего, эти недостатки носят социальный и психологический характер» [30]. Так, «отношения между объектом и субъектом управления по поводу труда при властной мотивации характеризуются четкой субординацией, разным представлением о целях и функциях, не подотчетностью субъекта управления объекту, безусловной подчиненностью последнего, формальной дисциплиной» [20]. В коллективах начинает преобладать статусное деление на приближенных и неугодных, ухудшается социальный климат на предприятии.

Внешняя (экстринсивная) мотивация – «не связанная с содержанием деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами. Другое: внешнее материальное или нематериальное воздействие на работника» [36].

«Внутренняя (интринсивная) мотивация – мотивация несвязанная с внешними обстоятельствами, а зависит от содержания деятельности. Другое: самостоятельное развитие мотивации работником, для получения как материальной, так и моральной удовлетворенности» [36].

Положительная мотивация – «влияние положительных факторов (мотивов). Например: поощрение, уважение, премия и др.) Отрицательная

мотивация – влияние отрицательных факторов (мотивов). (Например: замечание, выговор, понижение в должности, снятие премии и другие)» [22].

«При построении гибкой системы мотивации труда на предприятии желательно использовать в зависимости от внешних и внутренних факторов окружающей среды, специфики и размеров организации, квалификации работников, прибыли предприятия, по возможности все виды мотивации труда персонала» [19]. В то же время, «построение и развитие гибкой и, не затратной системы мотивации труда в организации во многом зависит от методов мотивации и стимулирования, от их разнообразия и дальновидности менеджеров и руководителей предприятия» [23].

Итак, мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала «взаимно дополняют друг друга», имеют общие задачи, направлены на совершенствование СУП, для достижения главной цели организации.

1.3 Условия повышения профессиональной мотивации у сотрудников с разными условиями труда

Методы мотивирования (мотивации) – это «способы воздействия на персонал, для повышения производительности труда, получения прибыли организации, развития предприятия, обеспечения вознаграждения за труд, повышения эффективности труда персонала» [33]. Специалисты по мотивации труда выделяют следующие основные направления улучшения мотивации труда: «материальное стимулирование, не денежное стимулирование, улучшение организации труда, повышение качества рабочей силы, вовлечение персонала в процесс управления» [5]. Для развития каждого направления существуют свои способы мотивирования персонала.

Методы мотивирования очень разнообразны. Они зависят от многих факторов:

- «степени развития системы мотивации труда на конкретном предприятии;
- системы управления организацией и системы управления персоналом;
- особенности деятельности предприятия;
- размера организации и других факторов» [18].

Рассмотрим классификацию из трех групп составляющих методов мотивирования, предложенную Шапиро С.А.:

- «организационно-административные методы;
- экономические методы;
- социально-психологические» [17].

Для организационно-административных методов характерно централизованное воздействие на объект управления. Они ориентированы на следующие мотивы поведения:

- «трудовую дисциплину;
- чувство долга;
- культуру трудовой деятельности;
- стремление трудиться в конкретной организации» [9].

В систему организационно-административных входят следующие методы (рисунок 4).

Административные методы мотивации труда «активно используются в организациях с авторитарной формой управления, где применяется политика «кнута и пряника». Тем не менее, например, нормирование труда обеспечивает справедливое вознаграждение за труд, научно-обоснованную систему оплаты труда, социальную защищенность работников предприятия, а выполнению законов государства способствует ТК РФ и налоговый кодекс, что влияет на мотивацию труда и укрепляет государство» [8].



Рисунок 4 – Группа организационно-административных методов

С помощью материальных, экономических, методов мотивации осуществляется материальное стимулирование отдельных работников и всего коллектива предприятия. Экономические методы мотивации представляют элементы экономической подсистемы организации, мотивы и стимулы, побуждающие персонал организации к эффективному труду. «Их можно разделить на федеральные, региональные, управления, организационные (локальные). К видам экономических методов мотивации и стимулирования персонала относятся следующие способы: премирование, участие в прибыли предприятия, бонусы, комиссия с продаж, дополнительные материальные льготы, надбавки, единовременные выплаты и другие денежные выплаты» [27].

К социально-психологическим методам относятся следующие способы управления мотивацией труда персонала:

- «участие работников предприятия в управлении (совещания, собрания, конференции);
- удовлетворение культурных и духовных потребностей (организация досуга, походы, поездки, экскурсии, праздники, спортивные мероприятия и другое);

- 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, то есть разумное сочетание позитивных и негативных мотивов (благодарность, почетная грамота, доска почета, замечание, выговор и др.);
- 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)» [10].

Отсутствие мотивации у сотрудников может привести к недостаточной производительности, ухудшению качества работы и даже потере ценных кадров.

Один из наиболее распространенных способов повышения мотивации сотрудников – «предоставление премий за достижение поставленных целей или выполнение определенного объема работы в срок. Можно установить любую периодичность выплаты премии – от одного дня до года, срок зависит от специфики бизнеса» [14].

Несколько преимуществ использования данного метода повышения мотивации персонала:

- «повышение производительности. Как только сотрудник узнает, что может получить вознаграждение за выполнение задачи или достижение целей, он начинает работать эффективнее и на результат;
- развитие командной работы. Премии можно давать не только отдельному сотруднику, но и всему задействованному коллективу. Это способствует развитию сотрудничества среди членов команды и поощряет их к тому, чтобы работать вместе;
- повышение самооценки. Сотрудник, получающий признание и вознаграждение за свои усилия и успехи, чувствует себя уважаемым и ценным членом организации» [16].

Для эффективного использования премий за достижения в качестве метода мотивации сотрудников необходимо учитывать следующие аспекты:

- «релевантность и справедливость. Премии должны учитывать заслуги каждого сотрудника;
- прозрачность и объективность. Все сотрудники должны иметь равные возможности получить вознаграждение;
- индивидуальный подход. Одинаковый подход к премированию может быть малоэффективным, поэтому стоит учесть различия в мотивации и ценностях каждого сотрудника;
- регулярность и своевременность. Задержка или нерегулярность премирования может негативно сказаться на мотивации персонала» [26].

Многие сотрудники стремятся к развитию профессиональных навыков и повышению квалификации. Предоставление возможностей для обучения и развития может стать отличным фактором повышения эффективности труда. «Компании могут предлагать сотрудникам перспективу проходить бесплатные курсы и тренинги, оплачивать участие в конференциях и семинарах, проводить профессиональные конференции на базе организации. Это не только помогает коллективу расти профессионально, но и позволяет компании сохранять талантливых специалистов» [12].

Включая признание достижений в систему мотивации, компании могут значительно повлиять на удовлетворенность сотрудников работой. Когда специалист видит, что его усилия и результаты признаются и ценятся высшим руководством и коллегами, он чувствует себя важной и ценной частью команды. «Это повышает его самооценку, что в свою очередь, стимулирует к дальнейшим достижениям на благо компании. Кроме того, данный метод может стать основой для развития системы вознаграждений и поощрений» [20].

Приведем несколько способов повышения мотивации сотрудников методом признания достижений:

- «публичная похвала. Руководитель может отметить сотрудника на собрании и поздравить его;
- личная благодарность. Встреча с работником или электронное письмо, цель которых – выражение признания за результаты;
- материальные поощрения. Вознаграждения в виде премий или бонусов;
- продвижение или повышение. Признание может быть выражено через повышение в должности или получение новых возможностей для профессионального роста» [7];
- празднование событий. Юбилей работы сотрудника в компании и подобные события можно отмечать и праздновать.

Другим средством повышения мотивации может стать улучшение социально-психологического климата. Когда люди работают в приятной и комфортной обстановке, они чувствуют себя более вовлеченными и мотивированными для достижения поставленных целей. Создание благоприятной рабочей атмосферы требует внимания к деталям и индивидуальному подходу к каждому сотруднику. Однако вложение времени и ресурсов в такой метод позволяет значительно повысить мотивацию сотрудников к работе, что, в конечном счете, приносит выгоду всей организации.

В первую очередь, для создания благоприятной атмосферы необходимо обеспечить комфортные условия труда. «Это могут быть эргономичные рабочие места, правильное освещение, современное техническое оборудование и поддерживаемое программное обеспечение. Важно учитывать предпочтения и потребности сотрудников, чтобы каждый чувствовал себя комфортно и уверенно в своем рабочем пространстве» [14].

Другой аспект – поддержка командного духа и коллабораций. Важно создать условия для открытого обмена идеями и совместной разработке проектов, проводить регулярные внутренние рабочие встречи, а также поощрять сотрудничество и добрые отношения между коллегами. «Работодатели могут предоставить гибкий график, возможность удаленного или гибридного сотрудничества; сделать дополнительные бенефиты, такие как корпоративные мероприятия, программы по улучшению здоровья» [11].

Таким образом, очевидно, что мотивы и стимулы у каждого человека будут свои, однако есть некоторые общие подходы к созданию системы мотивации, при учете которых любая организация может иметь успех в области управления персоналом. Прежде всего, помимо заработной платы, сотрудники стремятся удовлетворить свой внутренний потенциал, развить в себе те качества, которые они могут показать в трудовой деятельности. Немаловажным фактором мотивации деятельности будет являться здоровая атмосфера в коллективе и рациональные условия труда. Рабочее время, расходуемое правильно, является важнейшим активом кадровой политики. Разумеется, каждая компания имеет свои особенности и требует индивидуального подхода к мотивации сотрудников, так как мотивация сотрудников в организации – это важнейший способ повысить общую производительность труда, ведь она является главным направлением кадровой политики всех успешных организаций.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты мотивации сотрудников организаций. Определено, что мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это

внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение. С позиции менеджмента мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации. По результатам анализа теоретических источников, было выявлено, что мотивация профессиональной деятельности, или профессиональная мотивация – это действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией, или совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Глава 2 Опытнo-экспериментальная работа по исследованию особенностей профессиональной мотивации сотрудников

2.1 Организация и методы исследования

Исследование проводилось на базе ООО «УК Юником». Выборка респондентов составила 45 человек, все являются постоянными (штатными) сотрудниками организации, в том числе:

- 15 человек – сотрудники клиентского отдела (call-центра);
- 15 человек – сотрудники администрации (бухгалтерия, отдел кадров, юридический отдел);
- 15 человек – сотрудники отдела монтажа и обслуживания сетей (должности – монтажники сетей связи и специалисты сервисного отдела).

Для целей исследования были приглашены те сотрудники, которые отработали в данной организации не менее 1-го года. Это сделано для того чтобы нивелировать фактор адаптации новичка в организации. Кроме того, в исследовании не принимали участие и те работники, стаж которых в данной организации превышает 7 лет. Согласно исследованиям различных авторов (в частности, [15], [24]), большинство увольнений происходит в первый год работы, а также спустя 7-8 лет работы в одной организации. Поэтому мы исключили данный фактор влияния, таким образом, чтобы в исследовании приняла участие стабильная часть коллектива.

Для подтверждения или опровержения гипотезы исследования целесообразно привести характеристику условий труда каждой из трех подгрупп участников исследования.

Менеджеры call-центра имеют стационарное рабочее место, включающее в себя рабочий стол, кресло оператора, персональный компьютер, коммутатор, наушники. Менеджеры call-центра работают посменно, по 10 часов 3 дня с перерывом на выходные 3 дня (3/3). Перерыв

на обед составляет 45 минут в любое время с 12 до 15 часов. Все менеджеры call-центра работают в одном помещении общей площадью 120 кв. м, рабочие места отделены друг от друга перегородками. Для менеджеров создана система обучения, начиная с их прихода в организацию (наставничество), однако после первичного обучения далее карьерный план не определен. В помещении достаточно шумно, кроме того, работа требует серьезного эмоционального напряжения ввиду коммуникативных перегрузок (общения с людьми).

Сотрудники администрации имеют стандартный рабочий график – 5 дней в неделю с двумя последующими выходными, рабочий день начинается в 8 утра, заканчивается в 17 часов, перерыв на обед регламентирован – с 12 до 13 часов. Каждый из сотрудников бухгалтерии, отдела кадров и юридического отдела имеет комфортное оборудованное рабочее место, в помещениях имеются кондиционеры. Шум и иные физические факторы отсутствуют. Нервно-психическое напряжение присутствует, но не в такой степени, как у работников call-центра. В основном, у этой группы сотрудников есть четкая линия профессионального и карьерного развития.

Сотрудники отдела монтажа и сервисного обслуживания имеют разъездной характер работы, стационарного рабочего места нет. Выезды на объекты предполагают частое нахождение в пути, в том числе в качестве водителя. Работа монтажников предполагает бригадную форму выполнения заказов (в бригаде два человека). Особенностью в организации является отсутствие закрепленных бригад, каждый день формируются наряды, в которые включаются разные сотрудники. Это добавляет определенной доли психического напряжения, так как имеется проблема несрабатанности бригады, возможна личная неприязнь и прочие негативные факторы. На объектах, в основном, множество факторов, признанных опасными: поражение электрическим током, падение с высоты, работа с движущимися механизмами и деталями.

Для диагностики психологических механизмов мотивации сотрудников трех групп исследования, были использованы следующие методики (таблица 2).

Таблица 2 – Диагностические методики исследования мотивации сотрудников ООО «УК Юником»

Методика	Цель использования
Тест мотивационной структуры Герцберга	Изучение структуры мотивации сотрудников и определение преобладающих факторов удовлетворенности или неудовлетворенность трудом
Тест Герчикова (автор – доктор социологических наук В. Герчиков)	Выявление типа трудовой мотивации, определение применимости различных мотиваторов в отношении конкретного человека
Многофакторный опросник для оценки мотивации трудовой деятельности (М.В. Прохорова, О.М. Овсянникова)	Диагностика многофакторной структуры мотивации трудовой деятельности

Рассмотрим подробнее представленные методики.

«Тест мотивационной структуры Герцберга»: автор методики достоверно не установлен, свое название методика получила по содержанию, основанному на теории мотивации Герцберга. В методику включены 28 утверждений, к каждому – 2 варианта ответов, из которых респондент выбирает наиболее подходящий для него. Таким образом, к каждому вопросу предлагается альтернатива ответа. При этом в ответах можно делить присуждаемые баллы в количестве «5» на два альтернативных ответа (например, 4:1, 3:2 и так далее). Результаты теста оцениваются по группам факторов:

- гигиенические факторы (сюда включаются финансовые мотивы, общественное признание, отношения с руководством, сотрудничество в коллективе);
- мотивационные факторы (ответственность работы, карьера и продвижение по службе, достижение личного успеха, содержание работы);

- обобщенный результат (соотношение гигиенических и мотивационных факторов).

По итогам обобщения факторов составляется мотивационный профиль (в виде лепестковой диаграммы).

Тест Герчикова включает 23 вопроса с вариантами ответов (от 3 до 6 вариантов в каждом из вопросов). Автор представляет, что «каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов. Шкала с максимальным количеством баллов указывает на ведущий тип мотивации» [13]. По результатам обработки данных могут быть выявлены следующие типы мотивации трудовой деятельности:

- инструментальный (работа как инструмент для достижения других целей);
- профессиональный (ценность содержания работы);
- патриотический (важность общественного признания и участия в реализации общего дела);
- хозяйский (главным является ответственность, участие в проектах);
- люмпенизированный (сложно вовлекаемый в труд работник, работает на «минимуме» возможностей).

В методике «Оценка мотивации трудовой деятельности» М.В. Прохоровой и О.М. Овсянниковой респондентам предлагается ответить на 100 вопросов с вариантом ответов от «полностью не согласен» до «согласен» (7-балльная шкала). Результаты теста сводятся в два показателя:

- надежда на успех (стабильность работы, профессиональный и карьерный рост, стиль деятельности, самореализация и так далее);
- избегание неудачи (критерии те же, но с позиции избегания их респондентом).

По каждому из мотивов определяется уровень его выраженности – от 1 (очень низкий) до 10 (очень высокий).

«В авторской модели надеждой на успех называется совокупность мотивов, обусловленная соответствующими личностными и ситуационными детерминантами, побуждающими к трудовой деятельности, выполнение которой сопровождается положительными эмоциональными переживаниями. Избегание неудачи образуется совокупностью мотивов, обусловленной соответствующими личностными или ситуационными детерминантами, приводящими к отказу от трудовой деятельности, что сопряжено с отрицательными эмоциональными переживаниями» [38].

Диагностика (сбор первичных данных) проводилась в период с 21 января по 20 февраля 2024 г. Обработка результатов велась до 20 марта 2024 г. Проведение диагностики было в индивидуальном режиме с работниками администрации, остальным бланки были разосланы по электронной почте.

2.2 Выявление особенностей профессиональной мотивации сотрудников с разными условиями труда и анализ результатов

Представим результаты диагностики по всем методикам, рассмотренным выше.

Согласно теории Герцберга и тесту, основанному на ней, недостаточность гигиенических факторов в структуре мотивации личности определяет неудовлетворенность работой. В то же самое время в случае достаточности данной группы факторов у работника сам этот факт не вызывает удовлетворенность работой, поскольку для последнего требуется иное подкрепление, в частности, мотивирующие факторы.

В отличие от гигиенических факторов, мотивационные факторы в случае их достаточности в структуре мотивационного профиля позволяют человеку чувствовать удовлетворенность от работы, а их недостаток вызывает, напротив, чувство неудовлетворенности работой в целом.

В таблице 3 представлены полученные данные по оценке гигиенических и мотивационных факторов в структуре мотивации работников.

Таблица 3 – Результаты диагностики по методике оценки гигиенических и мотивационных факторов

Подразделение	Гигиенические факторы			
	финансовый мотив	общественное признание	отношения с руководством	сотрудничество в коллективе
Call-центр	24	10	19	21
Администрация	19	24	15	22
Отдел монтажа и сервиса	33	6	20	12
	Мотивационные факторы			
	ответственность работы	карьера и продвижение	достижение личного успеха	содержание работы
Call-центр	16	28	23	15
Администрация	25	33	19	21
Отдел монтажа и сервиса	16	24	14	22

На рисунке 5 представлены результаты оценки гигиенических факторов в структуре мотивации работников трех подразделений, имеющих отличные друг от друга условия труда.

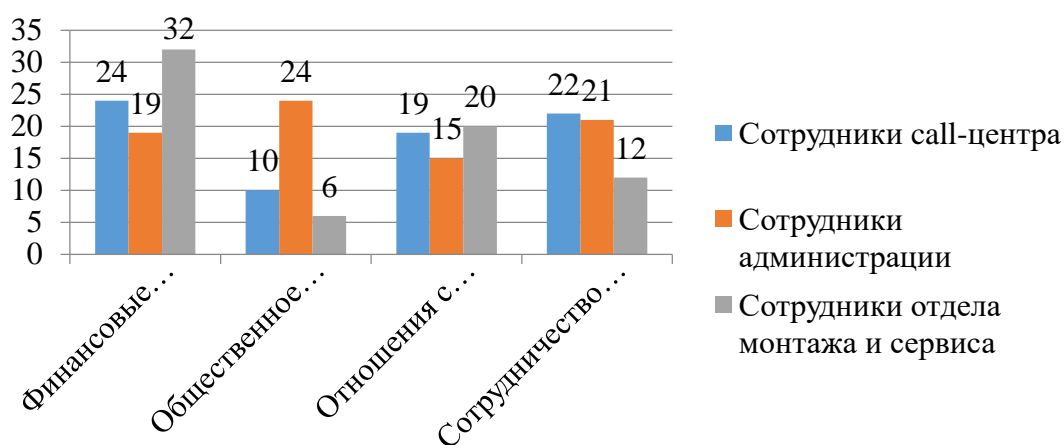


Рисунок 5 – Оценка гигиенических факторов в структуре мотивации работников ООО «УК Юником», баллов

Согласно полученным данным, у сотрудников call-центра наиболее развиты мотивы финансовые и мотив сотрудничества в коллективе. Финансовый мотив очевиден: у сотрудников данного отдела система оплаты труда – окладно-премиальная, причем 40% их заработка зависит именно от переменной части оплаты труда.

Второй фактор – сотрудничество в коллективе – имеет большое значение ввиду того, что данная группа работников тесно взаимодействует друг с другом, их рабочие места находятся в одном помещении. При этом такой мотив как общественное признание является практически несущественным для данной должности при заданных условиях труда. Сказывается и отсутствие карьерных индивидуальных планов развития: работники не видят системности в своем продвижении, карьерный рост может иметь место как случайность, а не закономерность.

Для работников администрации ключевыми факторами среди гигиенических оказываются как раз наоборот – общественное признание и также, как и для менеджеров call-центра, сотрудничество в коллективе. Общественное признание для данной группы респондентов, в основном, понятно по логичной причине наличия для каждого из них программы индивидуального профессионального роста. Каждый из сотрудников администрации знает, к какой должности, и к какому статусу он может стремиться в ближайшей перспективе, что, безусловно, добавляет уверенности в завтрашнем дне. В результате такие работники способны исполнять свои обязанности гораздо более эффективно.

Для сотрудников отдела сервиса и монтажа ключевыми оказываются финансовые мотивы, так как монтажники и специалисты сервисного обслуживания работают по сдельной форме оплаты труда. Данной группе работников выплачивается компенсация за работу во вредных и опасных условиях труда. Вторым по значимости гигиеническим факторам мотивации труда для монтажников и специалистов сервисного отдела являются отношения с руководством, прежде всего, с прорабами и бригадирами.

Совсем незначимым для данной группы респондентов является фактор общественного признания, поскольку деятельность рабочих не подразумевает такого вида работы.

Второй группой для оценки являются мотивационные факторы, в группу которых включены следующие факторы:

- ответственность работы;
- карьера, продвижение по службе;
- достижение личного успеха;
- содержание работы.

Результаты оценки по данной группе факторов представлены на рисунке 6.

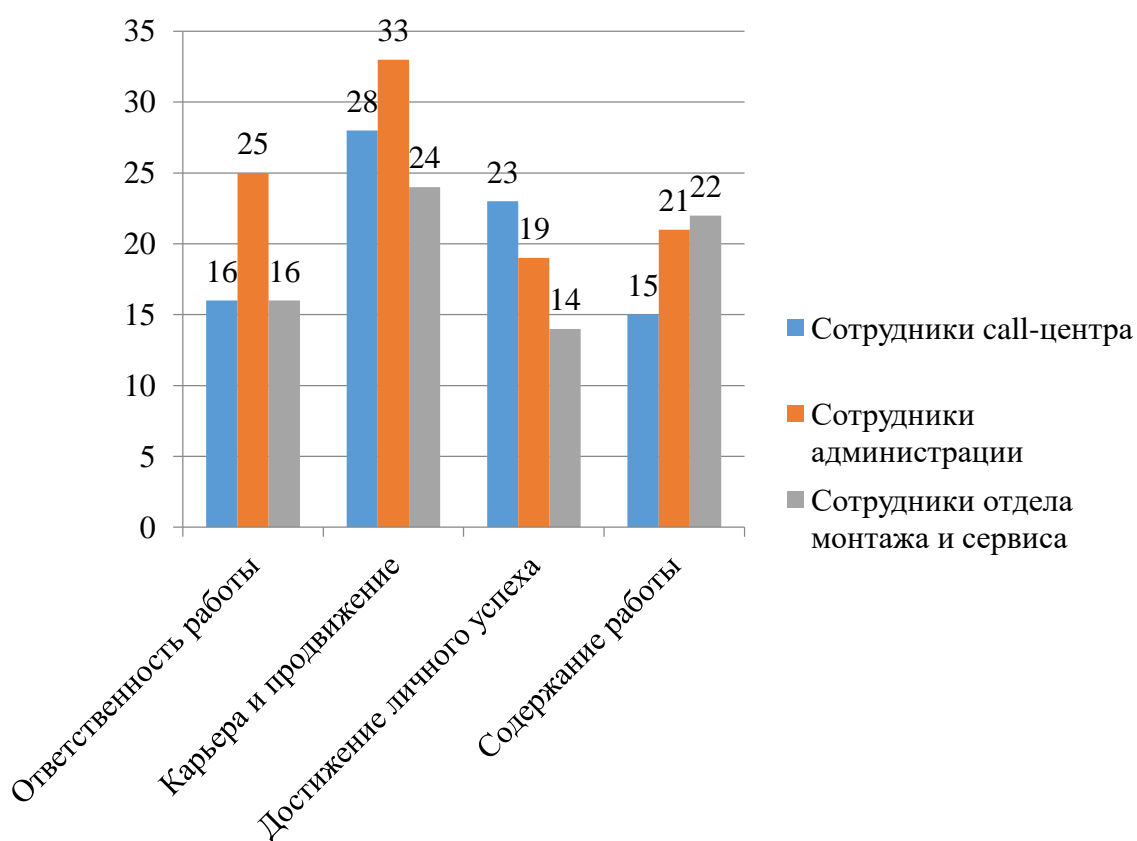


Рисунок 6 – Оценка мотивационных факторов в структуре мотивации работников ООО «УК Юником», баллов

Среди мотивационных факторов для сотрудников call-центра ключевыми оказались факторы карьеры и продвижения и достижения личного успеха. Очевидно, что действующие условия труда для данной группы работников не соответствуют их ожиданиям (поскольку системы продвижения в call-центре как таковой на сегодняшний день нет, а продвижение по карьерной лестнице носит спонтанный характер, во многом – случайный). Для менеджеров оказываются важными личный успех и, вероятнее всего, признание их заслуг как профессионалов, специалистов. Поскольку в ООО «УК Юником» данная система стимулирования развита для менеджеров весьма посредственно, можно говорить о неудовлетворенности трудом.

Сотрудники администрации на первое место выводят фактор карьеры и продвижения, следом – фактор ответственности работы. Для сотрудников администрации, как было определено выше, развита система продвижения, поэтому их ожидания соответствуют реальности намного выше, чем у менеджеров call-центра.

Для сотрудников отдела монтажа и сервиса также важными оказываются факторы продвижения и карьеры, но компания не предоставляет фактически такой возможности. Кроме того, для рабочих важным является фактор содержания труда. На ООО «УК Юником» существует система оценки качества труда и его содержания, проводится специальная оценка условий труда на рабочих местах (в том числе на нестационарных). Можно сделать вывод о том, что удовлетворенность трудом у монтажников и специалистов сервиса находится на уровне ниже среднего.

В целом, можно утверждать, что для специалистов администрации мотивационные факторы удовлетворенности трудом «работают», в то время как для менеджеров и монтажников (рабочих), в основном, имеют место быть гигиенические факторы. Между тем, следует представлять, что гигиенические факторы (или как их еще называют «факторы здоровья»)

«связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус – все эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников» [6].

На рисунке 7 представлены мотивационные профили для работников ООО «УК Юником» с разными условиями труда.

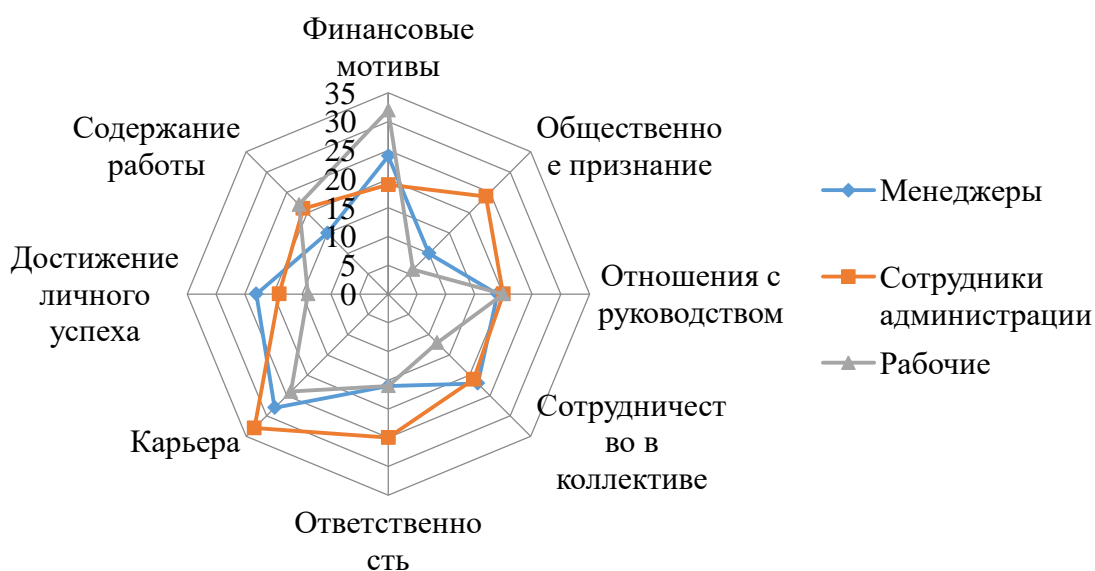


Рисунок 7 – Мотивационные профили работников ООО «УК Юником» с разными условиями труда, баллов

Следовательно, можно сделать общий вывод о том, что мотивационные факторы для рабочих с опасными (монтажники) и специалистов с вредными (менеджеры call-центра) условиями на ООО «УК Юником» на сегодняшний день не проявляются в действии. Для всех работников ООО «УК Юником» ведущими являются карьерные устремления (мотивационный фактор) и финансовые мотивы (гигиенический фактор).

Согласно проведенному тесту В. Герчикова, мы исследовали следующие сочетания согласно его теории:

- «активное трудовое поведение + мотивация достижения»;
- активное трудовое поведение + мотивация избегания;
- пассивное трудовое поведение + мотивация избегания;
- пассивное трудовое поведение + мотивация достижения» [14].

В соответствии с этим описанием, мотивационные типы, которые могут быть выявлены, будут следующими:

- активное трудовое поведение в совокупности с мотивацией достижения – профессиональный тип;
- активное трудовое поведение в совокупности с мотивацией избегания – инструментальный тип, а также хозяйский тип;
- пассивное трудовое поведение в сочетании с мотивацией избегания может соответствовать как инструментальному, так и люмпенизированному типу;
- пассивное трудовое поведение в сочетании с мотивацией достижения будет соответствовать профессиональному или патриотическому типу.

Результаты теста Герцберга среди респондентов – менеджеров call-центра представлены на рисунке 8.

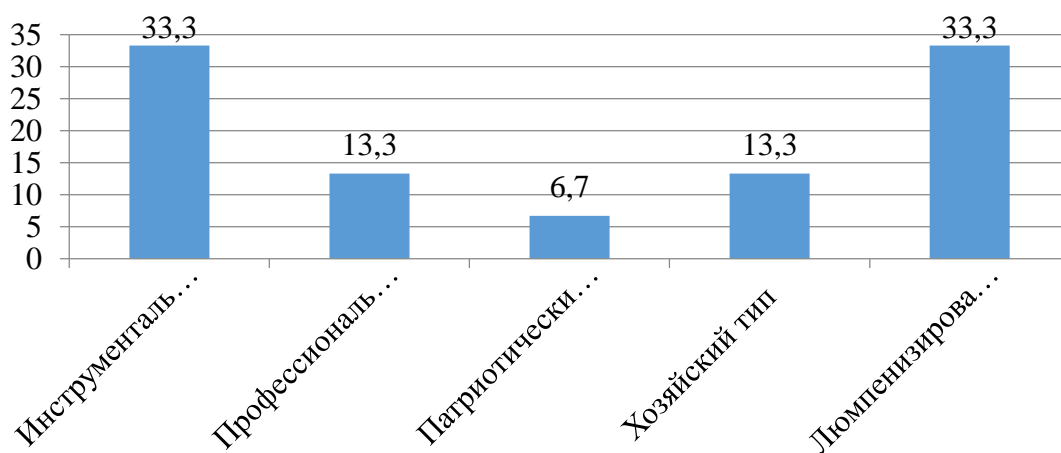


Рисунок 8 – Результаты теста Герцберга среди респондентов – менеджеров call-центра, %

Среди менеджеров call-центра преобладающими мотивационными типами являются инструментальный и люмпенизированный типы. «Сам процесс работы не является для такого сотрудника значимой ценностью, она только источник заработка. Работа – это инструмент достижения других целей. Сотрудник с таким типом мотивации будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться» [20]. Считается, что данный тип сотрудников наиболее эффективным и вовлеченным будет в сфере продаж и продвижения, что в целом, подтверждает результаты теста.

С другой стороны, треть менеджеров call-центра принадлежат к люмпенизированному мотивационному типу работников. «Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. Вовлечь сотрудников с такой мотивацией очень сложно» [14].

Результаты теста Герцберга среди респондентов – сотрудников администрации представлены на рисунке 9.

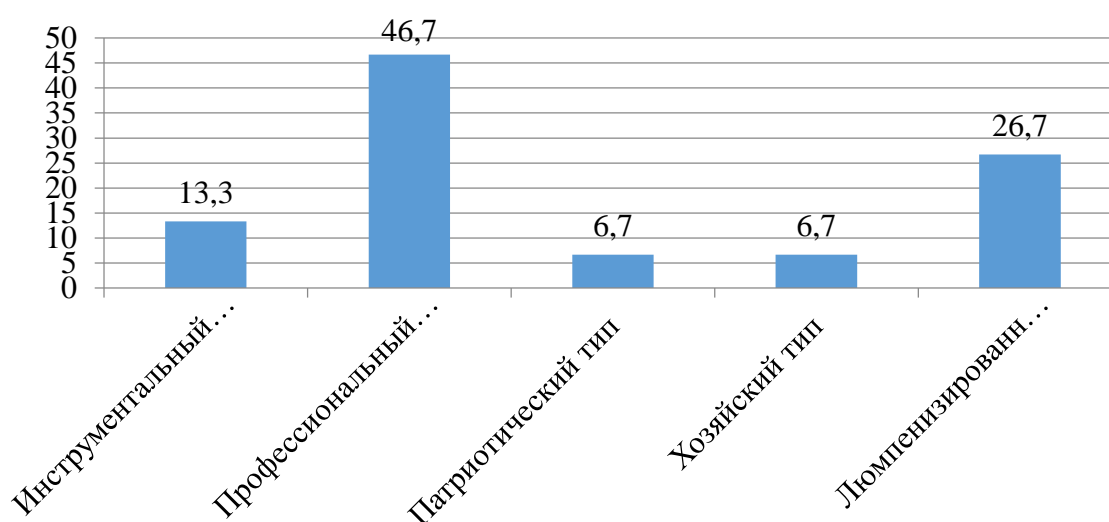


Рисунок 9 – Результаты теста Герцберга среди респондентов – сотрудников администрации, %

Среди работников администрации более всего оказалось сотрудников с профессиональным мотивационным типом. Для работников администрации ценнее всего оказывается содержание работы, «возможность развиваться, повышать профессиональный уровень, самореализовываться, решать сложные задачи. Такие сотрудники оказываются вовлеченными в работу полностью и часто имеют репутацию лучших по профессии в компании» [31].

Наконец, на рисунке 10 представлены результаты теста Герцберга среди респондентов – сотрудников отдела монтажа и сервисного обслуживания.

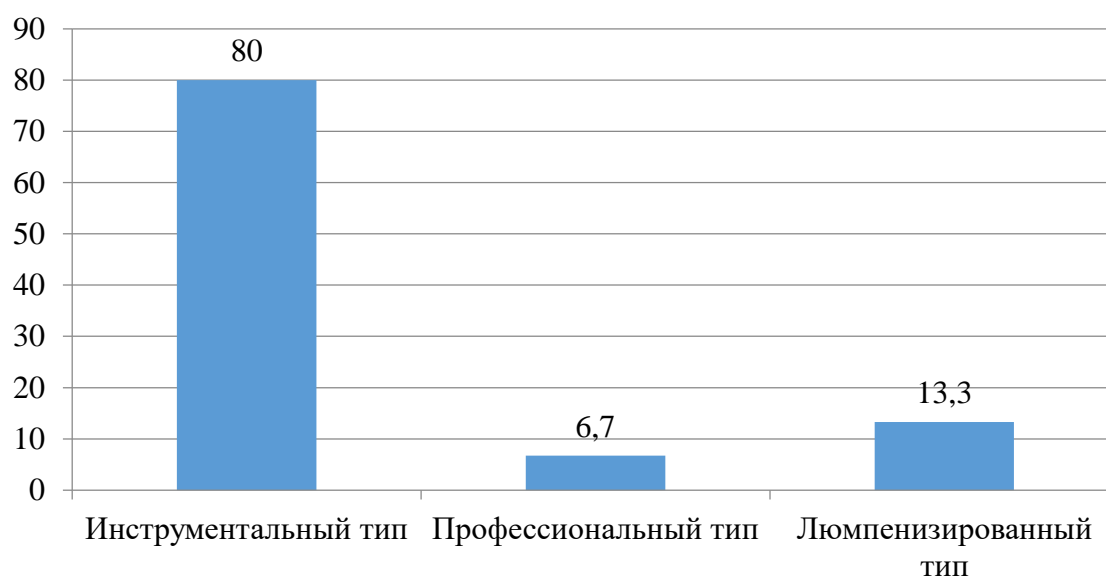


Рисунок 10 – Результаты теста Герцберга среди респондентов – сотрудников отдела монтажа и сервисного обслуживания, %

Интересно отметить, что среди монтажников подавляющее большинство работников (80%) оказались сотрудниками с инструментальным мотивационным типом. Для них самым важным является то, что их работа будет оплачиваться. Среди монтажников и специалистов по сервису не диагностированы сотрудники с патриотическим и хозяйским мотивационными типами (таблица 4).

Таблица 4 – Результаты диагностики по методике Герцберга

Тип	Call-центр	Администрация	Отдел монтажа и сервиса
Инструментальный	33,3	13,3	80
Профессиональный	13,3	46,7	6,7
Патриотический	6,7	6,7	-
Хозяйский	13,3	6,7	-
Люмпенизированный	33,3	26,7	13,3

На рисунке 11 и в таблице 5 представлены результаты диагностики респондентов по методике «Оценка мотивации трудовой деятельности».

Таблица 5 – Результаты по методике «Оценка мотивации трудовой деятельности»

	Call-центр	Администрация	Отдел монтажа и сервиса
Надежда на успех	2	8	5
Избегание неудачи	8	2	5

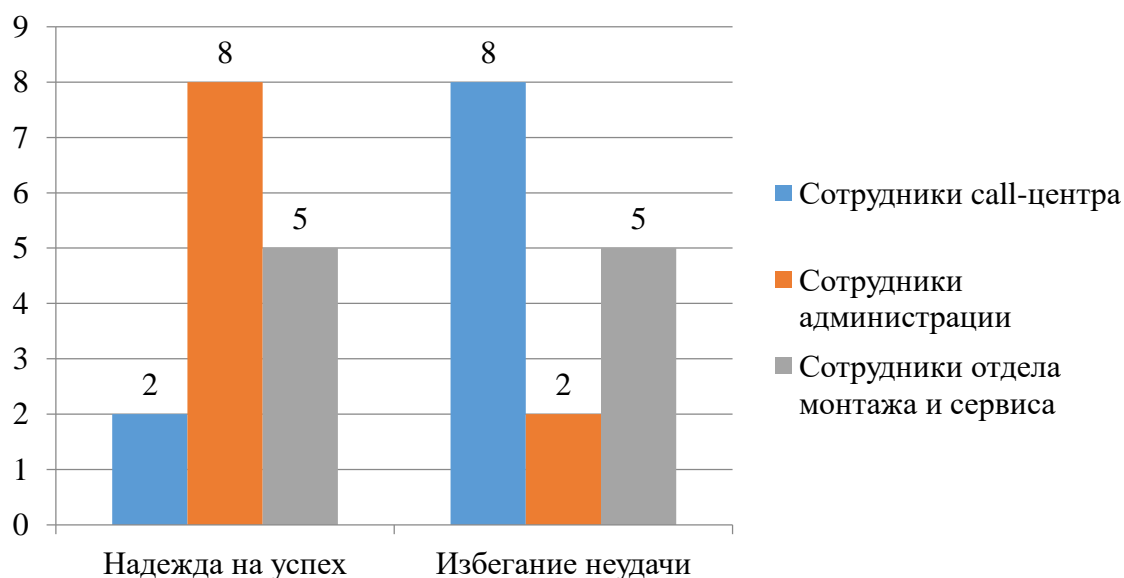


Рисунок 11 – Оценка мотивации трудовой деятельности, баллов

Согласно полученным данным, у сотрудников call-центра преобладает мотив избегания неудачи, у сотрудников администрации – напротив, – мотив

успеха. Среди сотрудников – рабочих монтажа и сервисного обслуживания результаты группы мотивов распределились поровну.

Среди ключевых мотивов для сотрудников call-центра оказались стабильная и надежная работа (надежда на успех), подходящий стиль работы (надежда на успех) и хорошие отношения в коллективе (надежда на успех). Отрицательными стали факторы профессионального роста (фактически он отсутствует для них в организации), хорошие условия работы (вредные физические факторы рабочей среды, недостаточно эргономичное рабочее место), а также работа как таковая.

Для специалистов администрации самым важным мотиватором оказалась интересная работа и карьерный рост (надежда на успех), в то время как малое число сотрудников данной группы указывали на нездоровую психологическую атмосферу в коллективе (6,7%) и низкую заработную плату (13,3%) в качестве факторов, снижающих удовлетворенность трудом.

Для рабочих отдела монтажа и сервисного обслуживания в равной степени важны большинство факторов, невозможно совершенно точно определить, какие факторы имеют для данной группы работников ведущее значение.

Результаты исследования показали, что преобладающими мотивационными факторами для специалистов администрации являются ответственность в работе, профессиональный рост, мотивация достижения и признания заслуг. Для этой группы работников на ООО «УК Юником» созданы условия труда, соответствующие их ожиданиям.

Для сотрудников call-центра во многом неудовлетворенность связана с отсутствием профессионального и карьерного роста, недостаточностью финансового фактора в работе, кроме того, эта группа сотрудников не участвует в принятии решений, не чувствует себя важной для организации. Условия труда недостаточно эргономичны, комфортны, что создает неудовлетворенность и гигиеническими факторами труда на рабочих местах.

Сотрудники отдела монтажа и сервисного обслуживания в трудовой деятельности мотивированы, прежде всего, финансовой составляющей, однако для них также важен оказался и фактор карьерного роста. К сожалению, на ООО «УК Юником» не предусматривается развитой системы и программы обучения (кроме первичного) для данной категории должностей.

В целях проверки статистической значимости полученных результатов был проведен расчет t-критерия Стьюдента.

Результат $t_{\text{эмп.}} = 4,3$, полученное значение находится в зоне значимости при $p \leq 0,05$ $t_{\text{кр}} = 2,1$, при $p \leq 0,01$ $t_{\text{кр}} = 2,88$.

Таким образом, по результатам диагностики было выявлено, что работники с разными условиями труда мотивированы внутренне и внешне на ООО «УК Юником» по-разному. Это создает дополнительную необходимость проработки системы мотивации для каждого из подразделений. Ввиду того, что разные условия труда в итоге создают и разные мотивационные типы сотрудников в организации, требуется разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в ООО «УК Юником».

2.3 Рекомендации по повышению профессиональной мотивации сотрудников к трудовой деятельности

Как показало исследование, разные категории сотрудников, ввиду не только внутренних ощущений и мотивов, но и различий в условиях труда, стремятся исполнять свои трудовые обязанности в неравной степени. Для них оказываются важными разные мотиваторы.

Для многих деньги – один из главных стимулов к работе. Но чтобы быстро замотивировать персонал, необязательно повышать всем зарплату. Существуют и другие виды денежного поощрения, например:

– «регулярные премии – квартальная, годовая;

- персональные премии по итогам работы – зависят от результатов самого сотрудника, поэтому мотивируют работать лучше;
- премирование проектной команды – мотивирует персонал закрыть проект в срок или досрочно» [16].

Кроме прямых денежных выплат, можно использовать косвенное финансовое стимулирование следующих видов:

- «скидки на продукты или услуги компании;
- обучение за счёт организации;
- партнёрские системы – например, вознаграждение за привлечение клиентов или кандидатов на открытые вакансии;
- оплата питания, мобильной связи, проезда, бензина;
- материальная поддержка – например, финансовая помощь при рождении ребёнка, переезде, проблемах со здоровьем» [22].

Все эти мотиваторы можно с успехом применять для всех трех групп работников ООО «УК Юником».

Организациями, стремящимися к повышению приверженности своих работников, нередко применяется целый репертуар финансовых поощрений. Следует отметить, что мотивационная польза этих стимулов неодинакова для различных индивидов. Среди работников встречаются те, для кого материальное вознаграждение является первичным драйвером стараний, они ищут пути максимизации своих доходов. В то же время, другие субъекты на рабочем месте больше настроены на эмоциональные аспекты: для них система поощрения фактически трансформируется в индикатор заботы со стороны нанимателя. Эти люди интерпретируют щедрость в наградах не просто как признание своих усилий, но и как признак того, что организация высоко ценит каждого участника коллектива в общем трудовом процессе. Вариативность методов финансового стимулирования, таким образом, считается значительным фактором в усилении лояльности команды.

Следующая группа мотиваторов, которую необходимо развивать, прежде всего, для сотрудников call-центра и монтажников, – это

нематериальное стимулирование. Система мотивации может включать различные виды нефинансового поощрения, например: «медицинскую страховку; абонементы в фитнес-клуб или организацию занятий спортом на территории компании; кабинеты с красивым видом из окон, удобные кресла и столы, кофемашину, новую технику; подарки к праздникам; бесплатные завтраки и обеды» [5].

«Также многих мотивирует возможность уйти пораньше, если все задачи выполнены, или поработать из дома, когда не получается приехать в офис. Сильным мотивом могут служить дополнительные выходные или плавающее начало рабочего дня, когда работник сам выстраивает свой график» [14].

Для монтажников можно предусмотреть вертикальный рост (например, через 1 год работы монтажник становится бригадиром с соответствующей доплатой к заработной плате, повышенным уровнем ответственности).

Сотрудников, нацеленных на вертикальный рост, в основном мотивируют три фактора:

- «финансы – с продвижением по карьерной лестнице растёт доход;
- профессиональное развитие – руководитель занимается более масштабными и ответственными вопросами;
- статус – высокая должность ассоциируется с уважением в обществе и новым уровнем жизни» [23].

Необходимо конструирование системы, которая неустанно ясностью воплощает иерархию карьерного продвижения для специалистов, тяготеющих к продвижению. Обеспечение наглядности критериев, требуемых для восхождения по служебной лестнице, составляет основу этой системы. Риск оттока ценных кадров имеет вероятность возрастания, когда отсутствует осязаемая корреляция между усилиями сотрудника и признанием его компетенций. Следует предотвращать такое отсеивание, тем более среди тех, кого характеризует амбициозность и подготовленность к

профессиональному росту, при помощи своевременного дифференцированного поощрения их достижений.

Поскольку для сотрудников call-центра оказывается важным профессиональный рост, то для них следует рассмотреть возможность горизонтального продвижения. Следует отметить, что «не все стремятся к руководящим должностям: многим интереснее развиваться внутри профессии, углубляя компетенции и наработывая опыт в своей сфере».

Для стимулирования высококвалифицированных экспертов предприятию необходимо создать условия, способствующие безграничному развертыванию их профессиональных возможностей. Предоставлять задания, которые отличаются особыми характеристиками — нетривиальностью, сложностью и эксклюзивностью — является ключевым моментом. Кроме того, организация должна инвестировать в повышение уровня квалификации своих специалистов, обеспечивая им доступ к образовательным платформам и компенсируя затраты на обучение. Общение с коллегами и обмен знаниями через менторство, наставничество, введение в курс дела новичков, а также разработка образовательных материалов, таких как руководства и списки критически важных пунктов, несомненно, вносит ощутимый вклад в личностный рост и расширение экспертизы специалистов.

Это же справедливо и для сотрудников администрации. Например, к переговорам с новыми заказчиками можно подключать не только топ-менеджеров, но и линейных специалистов: дизайнера, юриста, программиста. Что может такой сотрудник: поделиться реальными кейсами; предложить идеи и варианты решения задач заказчика; высказать профессиональное мнение по проекту.

Как показали результаты исследования, многие сотрудники ходят на работу ради общения и желания приносить пользу. Их мотивы — хороший коллектив и чувство причастности к чему-то важному. Чтобы мотивировать таких работников, поддерживайте в организации здоровую атмосферу и приятный климат, где каждый захочет выложиться на сто процентов.

Предлагается использовать четыре вида стимулирования (рисунок 12).

Рекомендации общие для сотрудников всех подразделений ООО «УК Юником» могут быть следующими. Во-первых, необходимо предупреждать выгорание. «Рутинная – одна из частых причин хронической усталости и потери мотивации. Из-за профессионального выгорания сотрудники работают менее продуктивно:

- становятся небрежными, невнимательными;
- совершают ошибки;
- чаще берут отгулы и больничные;
- задумываются об увольнении.



Рисунок 12 – Методы моральной мотивации сотрудников

Чтобы предотвратить текучку кадров, следует замотивировать команду и повысить качество работы, автоматизировать рутинные задачи» [32]. Так, разгрузить клиентских менеджеров и операторов call-центра можно с

помощью сервиса SaluteSpeech. Это технология распознавания и синтеза речи, применяемая для разных задач, например:

- «создание интерактивного голосового меню;
- автоматический обзвон клиентов» [15].

В первом случае персоналу не придётся отвлекаться на постоянные входящие звонки и отвечать на однотипные вопросы клиентов.

Во-вторых, работать над корпоративной культурой, повышать сопричастность каждого сотрудника в организации. Таким образом, можно не только повысить внутреннюю удовлетворенность и замотивировать сотрудников, но и повысить уровень их лояльности к организации.

Во второй главе в исследовании была поставлена гипотеза о том, что у сотрудников с разными условиями труда мотивация деятельности будет разной и включать в себя разные мотивы. В ходе исследования, в котором приняли участие 45 работников трех подразделений ООО «УК Юником», у каждого подразделения – разные условия труда. Были использованы следующие методики: тест мотивационной структуры Герцберга, тест Герчикова, многофакторный опросник для оценки мотивации трудовой деятельности (М.В. Прохорова, О.М. Овсянникова).

Таким образом, по результатам диагностики было выявлено следующее: превалирующими мотивационными факторами для специалистов администрации являются ответственность в работе, профессиональный рост, мотивация достижения и признания заслуг, сотрудники call-центра не удовлетворены гигиеническими факторами, они же являются ключевыми для успешной деятельности данной группы сотрудников, сотрудники отдела монтажа и сервисного обслуживания в трудовой деятельности мотивированы ожиданиями финансовой составляющей, однако для них также важен оказался и фактор карьерного роста.

Заключение

По результатам исследования можно сделать следующие выводы.

Определено, что множество мотивов сразу охватывает личность, в каждой из которых заложена система потребностей. Мотив неотделим от некой четко определенной потребности, выражающейся в нужде, или стремлении к приобретению отсутствующего на текущий момент элемента. Для того чтобы потребность обрела целенаправленность и стала двигателем действий, необходимо её воплощение в конкретный предмет или цель деятельности.

По результатам анализа литературы было выяснено, что понятие «мотивация» было рассмотрено в работе с точки зрения психологии и менеджмента. С точки зрения психологии мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение. С позиции менеджмента мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Кроме того, стало понятно, что мотивация профессиональной деятельности, или профессиональная мотивация – это действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией, или совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Определено, что, как и другие виды мотивации, профессиональная мотивация подвержена влиянию внешних и внутренних факторов, которые могут быть как постоянными, так и временными. Поэтому профессиональная мотивация одновременно является и относительно устойчивым, и относительно изменчивым, динамичным образованием.

В исследовании была поставлена гипотеза о том, что у сотрудников с разными условиями труда мотивация деятельности будет разной и включать в себя разные мотивы. В ходе исследования, в котором приняли участие 45 работников трех подразделений ООО «УК Юником», было определено, что условия труда у работников отличаются (у каждого из подразделений).

В соответствии с поставленной целью и задачами была разработана диагностическая карта, согласно которой проведена диагностика респондентов.

По результатам диагностики было выявлено следующее:

- преобладающими мотивационными факторами для специалистов администрации являются ответственность в работе, профессиональный рост, мотивация достижения и признания заслуг. Для этой группы работников на ООО «УК Юником» созданы условия труда, соответствующие их ожиданиям;
- для сотрудников call-центра во многом неудовлетворенность связана с отсутствием профессионального и карьерного роста, недостаточностью финансового фактора в работе, отсутствием чувства нужности для организации. Данная группа работников не удовлетворена гигиеническими факторами, но и обладает неразвитыми мотивирующими факторами;
- сотрудники отдела монтажа и сервисного обслуживания в трудовой деятельности мотивированы ожиданиями финансовой составляющей, однако для них также важен оказался и фактор карьерного роста.

По результатам диагностики были разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации на ООО «УК Юником» с учетом условий труда в подразделениях.

Таким образом, гипотеза подтверждена, цель исследования достигнута.

Список используемой литературы

- 1 Буров А. Л. Роль мотивации в личностном и профессиональном самоопределении // Инновационный дискурс развития современной науки и технологий. Петрозаводск : Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. С. 434-438.
- 2 Василевский А. А. Модели и методы стимулирования труда в современной организации // Высшая школа: научные исследования. М. : ООО «Инфинити», 2024. С. 8-13.
- 3 Герасимов А. С. Факторы эффективности управления человеческими ресурсами в бизнесе // Инновационная наука, 2023. № 2-2. С. 73-80.
- 4 Дашкова Е. С. Особенности трудовой мотивации работников поколения Z // Современная экономика: проблемы и решения, 2024. № 1(169). С. 59-70.
- 5 Дудуп А. А. Формы и методы мотивации работников предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика, 2024. № 1-1(107). С. 116-119.
- 6 Емельяненко Б. О. Автономная мотивационная регуляция как ресурс субъективного профессионального благополучия // Психолог, 2024. № 1. С. 63-81.
- 7 Зуб А. Т. Психология управления: учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2024. 372 с.
- 8 Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2022. 512 с.
- 9 Киселева Е. В. Подходы к формированию системы компенсационного менеджмента в организациях в современных экономических условиях // Проблемы и перспективы развития АПК региона. Пермь : ИПЦ Прокрость, 2023. С. 200-204.

- 10 Козьяков Р. В. Психология управления: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М. : ООО «Директ-Медиа», 2023. 204 с.
- 11 Куряков Ф. Н. Разработка методики оценки системы стимулирования трудовой деятельности работников // Студенческий вестник, 2023. № 6-3(292). С. 44-45.
- 12 Куряков Ф. Н. Сущность и особенности стимулирования труда работников организации // Студенческий вестник, 2024. № 6-3(292). С. 46-47.
- 13 Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции. М., 1971. С. 1, 13-20.
- 14 Личность и управление трудовым поведением персонала: Учебник. М. : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2024. 286 с.
- 15 Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум. М. : Издательство Юрайт, 2023. 553 с.
- 16 Луканкина Ю. И. Управление человеческими ресурсами с помощью инструментов мотивации и стимулирования // Путеводитель предпринимателя, 2024. Т. 17, № 1. С. 56-62.
- 17 Макеев В. А. Взаимосвязь личностного и профессионального самоопределения // Человек. Социум. Общество, 2023. № 2. С. 80-84.
- 18 Маслоу А. Мотивация и личность. СПб. : Питер, 2019. 352 с.
- 19 Мирошниченко М. Б. Механизмы социального управления персоналом // Актуальные вопросы формирования эффективных систем управления субъектами территориальных воспроизводственных комплексов в условиях необходимости обеспечения экономического суверенитета страны. Краснодар : Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2024. С. 437-443.
- 20 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум / Под ред. С. Ю. Трапицына / С. Ю. Трапицын, А. П. Панфилов, Е. Н. Агапова. М. : Издательство Юрайт, 2020. 362 с.

- 21 Немов Р. С. Общая психология. Психология личности: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М. : Издательство Юрайт, 2023. 940 с.
- 22 Поперовник М. А. Особенности мотивации труда персонала в России и за рубежом // Актуальные вопросы формирования эффективных систем управления субъектами территориальных воспроизводственных комплексов в условиях необходимости обеспечения экономического суверенитета страны. Краснодар : Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2024. С. 544-549.
- 23 Пряжникова Е. Ю. Психология труда: теория и практика: учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2024. 520 с.
- 24 Психология труда: учебник для вузов / Е. А. Климов. М. : Издательство Юрайт, 2023. 308 с.
- 25 Психология труда: учебник и практикум для вузов / Под ред. С. Ю. Манухиной. М. : Издательство Юрайт, 2024. 485 с.
- 26 Психология труда, инженерная психология и эргономика: учебник для вузов / Под ред. Е. А. Климова. М. : Издательство Юрайт, 2024. 661 с.
- 27 Пупкова Е. Н. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала // Экономика сегодня: глобальные вызовы. М. : Московский политехнический университет, 2021. С. 227-231.
- 28 Сатыбалдыев А. Б. Исследование влияния стимулирования труда на качество работы сотрудников // Бюллетень науки и практики, 2024. Т. 10, № 1. С. 284-291.
- 29 Совершенствование системы мотивации труда на предприятии / Н. Н. Буланкина, А. А. Чалова, О. А. Миргородская, Г. А. Нарожная // Экономика и предпринимательство, 2022. № 1(162). С. 982-984.
- 30 Современные системы мотивации сотрудников в работе / Ю. Е. Степанова, Д. В. Гаврющенко, М. Л. Трофимов, А. О. Щеголев // Теоретические и практические основы научного прогресса в современном

обществе. Стерлитамак: ООО «Агентство международных исследований», 2024. С. 109-112.

31 Ткач Е. Н. Актуальные проблемы психологии мотивации. Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2017. 124 с.

32 Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова. М. : Блок-Принт, 2024. 64 с.

33 Управление персоналом: Учебник и практикум / А. А. Литвинюк, В. В. Лукашевич, Е. З. Карпенко. М. : Издательство Юрайт, 2024. 461 с.

34 Управление персоналом в России: вызовы XXI века / А. В. Глухова, Е. А. Митрофанова, В. В. Тарасенко. М. : Издательский Дом «Инфра-М», 2024. 297 с.

35 Фугелова Т. А. Инженерная психология: учебное пособие для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2024. 316 с.

36 Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М. : Академик, 2003. 209 с.

37 Черемных Н. Н. Эмпирическое исследование влияния социально-психологического климата на деятельность организации и мотивацию персонала // Студенческий вестник, 2024. № 4-2(290). С. 5-12.

38 Черкасова С. А. Особенности и пути решения проблем нематериальной мотивации на предприятии // Проблемы теории и практики управления развитием социально-экономических систем. Махачкала: Дагестанский государственный технический университет, 2024. С. 371-374.

39 Якубова Э. Р. Актуальные вопросы мотивации и системы оплаты труда на предприятии // Национальный вестник Республики Крым, 2023. № 7. С. 249-254.