

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)

Организационная психология
(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Специфика мотивации персонала автономной некоммерческой организации

Обучающийся С.В. Урулькина
(Инициалы Фамилия) (личная подпись)

Руководитель канд. пед. наук, доцент А.Ю. Козлова
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Бакалаврская работа посвящена актуальной теме исследования, так как мотивация персонала организации является одним из ключевых факторов эффективной работы коллектива и деятельности организации в целом.

Целью исследования является теоретическое обоснование, эмпирическое выявление специфики мотивации персонала автономной некоммерческой организации.

В работе решаются следующие задачи: рассмотреть понятие мотивации в психологии; изучить понятие трудовой мотивации; изучить факторы и механизмы мотивации персонала; провести эмпирическое исследование специфики мотивации персонала автономной некоммерческой организации; разработать практические рекомендации по мотивации персонала.

Работа имеет новизну и практическую значимость; состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы (37 наименований). Для иллюстрации текста используются 5 таблиц и 6 рисунков. Основной текст работы изложен на 54 страницах.

Оглавление

Введение	4
Глава 1 Теоретические аспекты изучения психологических механизмов мотивации персонала организации	7
1.1 Подходы к изучению мотивации в психологической науке	7
1.2 Особенности трудовой мотивации	13
1.3 Сущность мотивации персонала в организации на современном этапе	20
Глава 2 Эмпирическое изучение специфики мотивации персонала автономной некоммерческой организации	28
2.1 Организация и методики исследования	28
2.2 Анализ полученных результатов	30
2.3 Практические рекомендации по мотивации персонала автономной некоммерческой организации	42
Заключение	47
Список используемой литературы	50

Введение

Актуальность исследования. Проблема мотивации в психологии деятельности является одной из ключевых. Ее изучением «занималось множество исследователей, которые опирались в своих работах на различные парадигмальные основания. Так, к авторам, изучавшим мотивацию, можно отнести З. Фрейда, А. Маслоу, К. Левина, Л.И. Божович, Б.Г. Ананьева, А.Н. Леонтьева, Е. П. Ильина и других» [23].

Мотивация – это психологическое образование, которое во многом определяет направленность и особенности протекания всех видов деятельности человека, в том числе, профессиональной, и этим определяется важность проблемы трудовой мотивации для организационной психологии.

Хотя трудовая мотивация как разновидность мотивации изучена довольно хорошо, представлены теории мотивации (А. Маслоу, К. Левин, В. Герчиков и другие), однако, на современном этапе перед организационной психологией стоят вопросы углубления существующих концепций мотивации. Это связано с тем, что общество довольно быстро трансформируется. Если, например, еще в начале XX века во многих теориях мотивации главенствующим фактором была оплата труда, то сейчас мотивация сотрудников довольно неоднородна, так как отсутствует острая проблема безработицы, бедности и так далее. У людей на первый план выходят другие значимые мотивы, например, самореализации, баланса работы и жизни и так далее. Кроме того, существуют факторы, которые работают в определенных сферах труда, для возрастных или гендерных групп, также могут существовать и культурные отличия мотивации труда.

Общим для проблемы трудовой мотивации является то, что от ее уровня зависит стабильность кадрового состава организации, эффективность труда, психологическое здоровье персонала, эффективность самой организации.

Таким образом, противоречие исследования заключается в важности и сложности трудовой мотивации и ее недостаточной исследованности в конкретных сферах труда и организациях, в частности, в автономной некоммерческой организации.

Актуальность данного исследования определяет необходимость разрешения указанного выше противоречия, а также определяет проблему исследования: какова специфика мотивации персонала автономной некоммерческой организации?

Исходя из актуальности данной проблемы, сформулирована тема исследования: «Специфика мотивации персонала автономной некоммерческой организации».

Цель исследования – теоретически обосновать, эмпирически изучить специфику мотивации персонала автономной некоммерческой организации.

Объект исследования – трудовая мотивация персонала организации.

Предмет исследования – специфика мотивации персонала автономной некоммерческой организации.

Гипотеза исследования: факторами трудовой мотивации персонала автономной некоммерческой организации являются ценностные ориентации и тип организационной культуры организации.

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие мотивации в психологии;
- изучить понятие трудовой мотивации;
- изучить факторы и механизмы мотивации персонала;
- провести эмпирическое исследование специфических особенностей мотивации персонала автономной некоммерческой организации;
- разработать практические рекомендации по мотивации персонала автономной некоммерческой организации.

«Теоретическо-методологическая основа исследования:

- теории мотивации (А. Маслоу, К. Левин, В. Герчиков);

- исследования, посвященные изучению мотивации персонала, факторов мотивации (О. Эмишянц, О. Кузьмин, М.А. Колот, С. Каверин, Е. Климов, А. Сухарев, В. Шегурова)» [37].

Методы исследования: анализ научной литературы, сравнение, обобщение, тестирование, методы математической статистики.

Диагностические методики:

- Методика ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна использовалась для диагностики типа корпоративной культуры;
- Методика диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры» А. Шейна (адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокурова);
- Методика диагностика реальной структуры ценностных ориентаций личности С.С. Бубнова.
- Многофакторная методика диагностики мотивации трудовой деятельности М.В. Прохорова, О.М. Овсянникова.

Эмпирическая база исследования: Автономная некоммерческая организация Танцевальный ансамбль «Звездный дождь» г. Тольятти.

Новизна исследования: в работе изучены психологические факторы мотивации персонала с применением многофакторной методики диагностики мотивации трудовой деятельности (М.В. Прохорова, О.М. Овсянникова), выявлены взаимосвязи между показателями трудовой мотивации, организационной культуры и ценностных ориентаций на примере работников танцевальной студии.

Практическая значимость: в исследовании изучены взаимосвязи ценностных ориентаций, организационной культуры и мотивации, а также представлены практические рекомендации по мотивации персонала автономной некоммерческой организации.

Структура бакалаврской работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы (37 наименований). В тексте используются 5 таблиц и 6 рисунков. Основной текст работы изложен на 54 страницах.

Глава 1 Теоретические аспекты изучения психологических механизмов мотивации персонала организации

1.1 Подходы к изучению мотивации в психологической науке

Предметно рассматривая историю появления базовых психологических категорий, можно констатировать, что путь их становления в психологической науке был достаточно противоречивым, бурным, а иногда даже драматичным, что связано с их проработкой в рамках различных научных концепций, которые совершенно не согласовывались между собой в своих принципиальных положениях. Не исключением стала и категория мотива, выступающая одной из фундаментальных в научной психологии и имеющая длительную историю своего становления. Проблема толкования категории мотива относится к разряду стержневых в психологической науке. Обращает на себя внимание неоднозначность формулировок категории мотива, имеющих в большинстве описательный характер и не раскрывающих сущность, родовидовые отношения этого феномена.

Публикации последних лет также мало раскрывают психологическую природу мотивов человеческой деятельности, не освещают их теоретико-методологической проблематики, не призваны раскрывать фундаментальные общепсихологические закономерности функционирования мотивационной сферы личности. Они в основном посвящены анализу прикладных и практических аспектов формирования и проявления отдельных видов мотивов, а также их влияния на результативность соответствующего вида деятельности.

Так, среди последних публикаций, касающихся проблемы мотивов именно в контексте психологического знания, можно найти научные работы о мотивах и мотивации учебно-познавательной деятельности [12, 13, 14, 15] и, в частности, психологическую диагностику мотивации к обучению [16], мотивы осуществления профессиональной карьеры [17], психологические

особенности профессиональной мотивации будущих психологов и профессионально-значимые мотивы будущих психологов [2, 4, 18], внутренние и внешние мотивы поведения [19, 20], мотивы активности человека в условиях рыночной экономики [21], общих аспектов профессиональной мотивации и мотивации труда [3, 22, 23].

Научных исследований, направленных на решение универсальных и фундаментальных проблем психологии мотивов, проведенных в начале XXI века, сравнительно немного. В статье А. Эмишянц осуществляется раскрытие процессуальных аспектов функционирования личности, в ходе которого в поле внимания автора попадают мотивы личности как неотъемлемые компоненты процессуальной стороны ее внутренней активности и их связь с интенсивностью и качеством проявления социального интереса человека. При этом исследовательница не отходит от классического понимания мотивов, предложенных в лоне гуманистической психологии А. Маслоу и общепсихологической теории деятельности, которая остается одним из ведущих направлений современных исследований в области психологии личности, в частности ее мотивационной сферы.

Подтверждением этому является то, что для О. Эмишянц мотивы – это конкретные чувственные и умственные образы или представления, возникающие в сознании личности. Они определяются потребностями, которые в зависимости от уровня развития занимают определенное место в иерархическом строении потребностно-мотивационной сферы индивида: от биологических потребностей до потребностей в самоактуализации. По результатам исследования О. Эмишянц было установлено, что социальный интерес положительно коррелирует с уровнем развития мотивационной сферы личности, в частности, сформированностью мотивов общения, профессионального самосовершенствования, личностной самореализации [24, с. 142].

Обзору существующего в психологической науке многообразия подходов к изучению и определению терминов «мотив», «мотивация» и

близких по функциональному содержанию психологических явлений посвящено теоретическое исследование Т. Меденцовой. Автор приходит к выводу, что содержание понятий «мотив», «мотивация», «потребность», «интерес», «стремление» включает такую общую черту как взаимодействие, что, по мнению исследовательницы, указывает на смысловую, семиотическую близость этих дефиниций и взаимозависимость их феноменологических, реальных проявлений в повседневной деятельности индивида. Соответственно их разделение является условным и принципиальным только в области научного анализа, а в дискурсе повседневной жизни границы между ними часто довольно условны и незаметны, эти явления как бы трансформируются, перетекают друг в друга [12].

Г. Пальм обобщает все многообразие теоретических подходов к пониманию мотивов в три больших класса:

- широкое понимание мотивов – предполагается наличие общей мотивационной значимости предметов и явлений. Каждому человеку присуще определенное мотивационное отношение, имеющее источником определенную потребность;
- узкое понимание мотивов – мотив толкуется как вербализация цели и программы действий, что предоставляет возможность ее начать. Немотивированное действие-действие без сформулированной причины его осуществления;
- мотивы как абстрактные, гипотетические конструкты – существование мотивов как специфических психологических образований отрицается. Они представляют собой просто вспомогательные конструкции нашего мышления, с помощью которых мы объясняем причины своего поведения [25].

Отдельного внимания в контексте исследования научного опыта толкования категории «мотив» заслуживают взгляды на психологическую природу человеческих мотивов тех выдающихся психологов, которые

основали целые психологические школы. Осмысление и обобщение взглядов психологов, научные наработки которых признаны миром, относительно содержания и сущности тех или иных психологических явлений выступает опорным пунктом для дальнейшего движения в кругу соответствующей научной проблематики, что вбирает в себя положительный опыт предыдущих научных поисков и обогащает их новыми и построенными на их же основе взглядами, идеями, концепциями.

Одним из первых таких опорных пунктов является психодинамическая теория З. Фрейда, который впервые обратил внимание на выдающуюся роль бессознательного уровня психики в организации человеческого поведения. Таким образом, содержание идей психодинамической концепции о сущности мотивов и мотивации состоит в том, что основу побуждений человеческого поведения составляют неосознаваемые влечения и инстинкты [26].

Американский психолог У. Макдугалл более дифференцированно подошел к проблеме изучения инстинктов, которыми начинается поведенческая активность и которые являются биологической основой мотивационной сферы человека. Он выделял такие инстинкты как строительство, изобретательство, драчливость, половое влечение, стадность, любознательность и тому подобное. В. Макдугалл предложил «гормическую» концепцию, согласно которой движущей силой различных видов активности человека является особая врожденная энергия, которая была названа «горме». Именно она определяет характер восприятия объектов, создает эмоциональное возбуждение и направляет умственные и телесные силы организма к цели. Каждому из выделенных инстинктов соответствует определенная эмоция, которая постепенно превращается в чувство как устойчивую и организованную систему диспозиций» [27].

Категория мотива в таком понимании может быть сведена к специфическому энергетическому ресурсу человека, срабатывающему в соответствующих жизненных обстоятельствах. Идеи и исследования У. Макдугалла дали толчок многочисленным исследованиям мотивационных

характеристик личности, которые были реализованы такими учеными, как Р. Кеттелл, Ф. Лерш, А. Маслоу, Г. Мюррей, Г. Олпорт [27].

Согласно концепции А. Маслоу все человеческие потребности, выступающие основой мотивации любой человеческой деятельности, можно представить в виде пирамиды. При этом «удовлетворение потребностей, находящихся на более высоких уровнях пирамиды, невозможно без удовлетворения низших потребностей. По А. Маслоу, все потребности личности делятся на пять основных групп, расположенных по возрастанию: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности (потребность в причастности» [28] к жизни других людей), потребность в почитании, потребность в самоактуализации.

Вторая половина XX века ознаменовалась появлением целого ряда мотивационных концепций, особенностью которых является признание ведущей роли сознания и когний в детерминации поведения человека (Дж. Аткинсон, Г. Келли, Д. Макклелланд, Дж. Роттер, Х. Хекхаузен). Когнитивные теории личности способствовали введению в мотивационные концепции таких понятий как социальные потребности, жизненные цели, когнитивные факторы, ценности, уровень притязаний и тому подобное. В зарубежных мотивационных концепциях процесс принятия решений толкуется как центральный психический процесс, объясняющий поведение человека [27].

Приближаясь к современным представлениям и толкованиям категории мотива, следует отметить, что в одном из современных словарей психологических терминов приводится одновременно «несколько определений данной дефиниции:

- побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность. В такой трактовке понятие мотив отождествляется с понятием мотивация» [29];

- «предмет, материальный или идеальный, побуждающий или определяющий выбор направленности деятельности, ради которого она осуществляется;
- осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности» [29, с. 264].

Анализ последних публикаций показал сохранение неоднозначности трактовки категории мотива в психологии и феноменологическую сложность, психическую полимодальность этого явления. Под психической полимодальностью мотива следует понимать содержательное многообразие его субъективных проявлений, способность привлекать для своих внутренних репрезентаций все формы психического отражения: мотив может репрезентироваться субъекту деятельности в форме мысли, образа, эмоции и тому подобное. Общей чертой этих внутренних преобразований мотива является субъективная значимость и ценность объекта, что предопределяет его выдвижение на передний край поля внимания индивида и обеспечивает его побудительную силу. Именно по признакам перемещения внутренней репрезентации объекта в фокус внимания личности и способности этого объекта изменять его поведение можно квалифицировать его именно как мотив деятельности [1, 14, 19, 24].

Особенно необходимо подчеркнуть, что мы исходим из понимания мотива как первичной, базовой единицы произвольной и сознательной активности индивида. Мотивация же выступает комплексом мотивов, включаемых в ее состав как строительные элементы и вызывающих осуществление тех или иных действий в совокупной картине сложной деятельности личности.

Анализ идентифицированных существующих определений понятия «мотивация» позволил провести обобщение существующих взглядов отечественных и зарубежных ученых на трактовку данного понятия. На основе проведенного исследования проведена дефиниция понятия

«мотивация». Обзор главных составляющих мотивации позволил правильно и комплексно понять ее сущность.

1.2 Особенности трудовой мотивации

Современный ритм жизни, интенсивность научно-технического развития общества, условия рыночной конкуренции предъявляют высокие требования к профессионализму специалиста. Ключевую роль в его профессиональной деятельности занимает мотивация. Она является важным и «незаменимым условием эффективного выполнения профессиональных задач и достижения поставленных целей. Именно мотивированный специалист способен перебороть препятствия в решении поставленных перед ним задач» [30]. Способность самостоятельно получать необходимые знания и творчески их применять в деятельности, иметь интерес, внутреннюю установку на достижение эффективности результата и чувство собственной ответственности за результаты собственного труда – способствуют его саморазвитию и карьерному росту. Проведенный анализ научных трудов удостоверяет актуальность проблематики профессиональной мотивации личности, наличие разностороннего толкования самого понятийного аппарата.

«Исходя из представлений ученых С. Каверина, Е. Климова, А. Сухарева, В. Шегурова, следует выделить, что трудовая мотивация рассматривается ими как динамическое явление, выражающееся стадийно в профессиональном становлении личности и имеющее иерархически структурированные характеристики, которые нашли отражение в мотивах, потребностях, установках и эмоциях» [12].

«Ученый Е. Ильин указывает, что трудовая мотивация, выступает действием конкретных мотивов личности, способствующих выбору профессии, выполнению профессиональных задач, местонахождению организации и других составляющих трудовой деятельности» [7].

«По мнению Н. Ивановой, трудовая мотивация специалиста выступает непосредственным процессом формирования разнообразных мотивов, напрямую зависящих от интеллектуальных и индивидуально-характерологических особенностей личности, а также тех, которые имеют влияние на поведение индивида и эффективность выполнения им профессиональных задач» [6]. «А. Маркова констатирует, что профессиональная мотивация есть «...то, ради чего человек действует, к чему он готов, стремится, на что настроен, ради чего развивает свои профессиональные способности» [12, с. 97].

«Следовательно, трудовая мотивация является многоаспектным и динамичным явлением, которое можно постоянно развивать и совершенствовать. Современные подходы к проблематике профессиональной мотивации рассматривают через призму «обогащения труда», «гуманизации труда», «участия работников», «качества трудовой жизни».

Значительный вклад в развитие теории и практики трудовой мотивации персонала внесли зарубежные (Л. Гилбрет, Ф. Гилбрет, Г. Эмерсон, Е. Ильин, Й. Кондо, Ф. Тейлор, М. Фоллет) и отечественные (М. Вольский, С. Ерохин, А. Колот, С. Москвичев, А. Тимченко, М. Туган-Барановский) ученые. Ряд ученых Е. Климов, А. Маркова, Т. Мухамбегов, В. Степанский указывают на значимость роли мотивации в профессионализации личности и адаптации специалиста к профессии» [17].

«Исследователи П. Журавлев, С. Карташов, М. Маусов констатируют, что специалисты стремятся именно с помощью трудовой деятельности удовлетворить собственные потребности. С их точки зрения, профессиональная мотивация непосредственно формируется путем усвоения общечеловеческих ценностей, моральных и этических норм, непосредственной трудовой деятельности в близкой социальной среде (семья, школа, вуз), именно к началу трудовой карьеры» [3].

В. Сыч акцентирует внимание на том, что «специалист должен быть высокомотивированным, самостоятельным, стрессоустойчивым, творчески

подходить к выполнению профессиональных задач, способным к непрерывному профессиональному саморазвитию, стремиться к самореализации и быть конкурентоспособным» [15].

«Также целесообразно выделить то, что характер мотивации зависит от особенностей поэтапного профессионального становления личности, непосредственной его самореализации в профессии, переориентации и переподготовки, а также постоянного непрерывного профессионального развития. Следовательно, можно утверждать, что профессиональная мотивация специалиста формируется в процессе его становления как профессионала, путем реализации потребностей в деятельности и формирования соответствующей иерархии трудовых мотивов» [10]. В то же время, следует отметить, что «выделение непосредственно профессиональных мотивов обуславливается рядом факторов: спецификой профессиональной деятельности, значимостью мотивов для профессионала, их взаимосвязи с выполнением профессиональных действий и актуальностью потребности, уровнем зрелости и мотивационной сферой личности.

Отдельно выделим значимое влияние на трудовую мотивацию индивидуально-характерологических особенностей специалиста, обеспечивающих успешность выполнения профессиональных задач, трудовую активность и влияющих на уровень сформированности направленности личности. Рассмотрим видение ученых о влиятельности действенных факторов на профессиональную мотивацию личности» [23]. Ученый Ф. Герцберг двояко подходит к их выделению. Он разделяет факторы на факторы, способствующие удовлетворению работой и вызывающие неудовлетворенность и оказывающие негативное влияние [7].

В. Бодров указывает, что профессиональные задачи определяют особенности трудовой мотивации специалиста [1].

Представляют интерес исследования зарубежных исследователей О'Тула и Нисибори, независимо друг от друга доказавших важность влияния на организацию труда таких трех факторов как: творческий подход, элемент

активности (непосредственная деятельность), коммуникация [10, 19, 20]. По мнению польской исследовательницы С. Козиевской, основным фактором трудовой мотивации выступает профессиональная самооценка, непосредственно влияющая на развитие мотивации достижения личности специалиста путем моделирования собственного успешного идеального образа «Я-профессионал» [9].

Можно отметить о разнообразии факторов, имеющих влияние на трудовую мотивацию, которые не являются устойчивыми и зависят как от личности специалиста, так и от вида его деятельности [21]. Рассматривая проблему мотивации, следует очертить и влияние на нее условий профессиональной деятельности. Ученый М. Вольский обращает внимание на то, что целесообразно улучшать физические, моральные и интеллектуальные условия труда [11].

«Исследователи А. Соснин и И. Тимошенко считают, что успешность выполнения профессиональной деятельности зависит от выживания, результативности и эффективности» [16]. «Ж. Верная указывает, что именно специфичность условий выполнения профессиональной деятельности напрямую влияют на результат, но специалист способен самостоятельно регулировать условия: подчиняться им или изменять их» [26].

«Следовательно, на трудовую мотивацию специалиста постоянно влияют непосредственные условия выполнения профессиональных задач. Попробуем определить базовые функции профессиональной мотивации специалиста.

Исследователь А. Кальчук, учитывая значимость роли мотивационной сферы личности в профессиональной деятельности, выделяет следующие основные ее функции: побудительную, активизирующую у специалиста потребность к действиям и к выполнению профессиональной деятельности, направляющую, выражающую характер ее цели и регулирующую, освещающую непосредственные мотивы и ценностные ориентации профессиональной деятельности» [8].

«По мнению Н. Ивановой, основными функциями трудовой мотивации специалиста выступают побудительная, организационная, регуляторная и корректирующая» [36]. «Итак, как видим имеющиеся определенные различия ученых относительно функциональности мотивационной сферы. В то же время, общими в исследованиях ученых выделены побудительную и регуляторную функциональные составляющие профессиональной мотивации специалиста. Подробнее остановимся на иерархической структуре мотивов профессиональной деятельности, что будет способствовать лучшему пониманию их детерминации.

Ученые С. Ерохин, И. Никитина и Ю. Никитин отмечают, что основными структурными компонентами трудовой мотивации выступают: мотивация инициации, побуждающая к деятельности; мотивация селекции, которая делает возможным выбор цели; мотивация реализации, способствующая обеспечению регулирования, контроля реализации и выполнения профессиональных действий; мотивация постреализации, которая обеспечивает завершение выполнения задач и влияет на побуждения к другим. Они профессиональную мотивацию сводят к трем базовым составляющим: интерес, обязанность, самооценка профессиональной способности» [25].

Ученый Е. Ильин в своей научной работе «Мотивация и мотивы» выделяет два типа мотивации профессиональной деятельности: внешнеорганизованную, где мотив формируется под влиянием внешних факторов (приказы, советы, распоряжения), и внутриорганизованную, когда мотив формируется через имеющуюся внутреннюю потребность личности [27, с. 102].

Е. Чугунова выделяет доминантный, ситуативный и конформистский типы профессиональной мотивации. Румынский ученый К. Замфир выделяет: внутреннюю мотивацию, внешнюю положительную мотивацию и внешнюю отрицательную мотивацию [34].

А. Маркова в структуру мотивов профессиональной деятельности включает: профессиональные призвания, намерения, притязания, ожидания, мотивы и внутренние побуждения, ценностные ориентации в профессиональной деятельности [12]. Интересной и практичной является модель мотивации специалистов В. Герчикова. Она направлена на решение управленческих вопросов о мотивированности подчиненных и перенаправляет руководителей с внешних стимулов мотивирования на внутренние.

Предложенная модель базируется на устойчивых мотивационных типах (инструментальный, профессиональный, хозяйственный, патриотический и мотивация избегания) и сочетает в себе особенности, как мотивации, так и трудового поведения [2].

Вызывает интерес обобщенная модель мотивации Джона Барбуто и Ричарда Сколла в плоскости взаимоотношений «человек-организация». Авторы модели выделяют пять источников мотивации: внутреннюю, инструментальную, внешнюю концепцию «я», внутреннюю концепцию «я» и интернационализацию цели [18].

Итак, как видим, не существует единой иерархической структуры мотивов профессиональной мотивации специалиста. Она выступает динамической полифункциональной детерминантой деятельности личности. Современные подходы по классификации мотивов основываются на степени выраженности потребностей, которые выступают источником активности личности специалиста и направляют его к определенным действиям в профессиональном направлении деятельности.

В этом контексте стоит обратить внимание на систематизацию потребностей ученого М. Туган-Барановского. Он впервые разделил их на группы: физиологические; половые; симптоматические инстинкты и потребности; альтруистические; потребности практического характера. Ученый ставит акцент на чувствах, трудовых традициях, нравственных и религиозных взглядах [31, с. 44].

Отечественный психолог С. Рубинштейн один из первых рассматривает мотив через потребности. Он считает, что потребность выступает мотивом [5]. Исследователь В. Ковалев классифицирует потребности и мотивы по признакам: источники возникновения, содержание потребностей специалиста, виды деятельности, сила их проявления и др. следовательно, потребности тесно взаимосвязаны с профессиональной мотивацией и выступают побуждением самомотивации личности. Существуют также современные исследования динамики профессиональной мотивации специалиста. Ученый В. Иванников акцентирует внимание на том, что мотивы профессиональной деятельности зависят от профессионализации личности, а удовлетворение имеющихся актуальных потребностей может быть не связанным с трудовыми действиями. Исследователь В. Ковалев доказывает, что непосредственно специфика мотивационной сферы формируется поэтапно в процессе развития профессионала и указывает на связь динамики профессиональной мотивации с изменением образа профессионала по мере повышения его квалификации [33].

Таким образом, «трудовая мотивация специалиста выступает динамической составляющей профессионализации личности. Итак, проведенный основательный теоретический анализ научных трудов по профессиональной мотивации указывает, что она выступает полифункциональным и динамичным явлением профессионализации специалиста, формируется в процессе его становления как профессионала через реализацию собственных потребностей в деятельности и сформированности иерархии трудовых мотивов. На формирование профессиональной мотивации постоянное влияние оказывают непосредственные условия выполнения профессиональных задач и разнообразные факторы, которые могут быть изменчивыми, зависеть как от личности специалиста, так и от вида его деятельности» [23].

«Также следует констатировать, что не существует единой четко определенной иерархической структуры мотивов профессиональной мотивации личности. Установлено, что потребности специалиста тесно взаимосвязаны с профессиональной мотивацией и служат побуждением самомотивации личности. Проведенное теоретическое исследование профессиональной мотивации специалиста позволяет комплексно подходить к разработке соответствующих психопрофилактических мероприятий, программ по повышению их мотивированности к профессиональной деятельности» [23].

1.3 Сущность мотивации персонала в организации на современном этапе

Экономическая деятельность отечественных предприятий обуславливает новые направления деятельности в сфере управления человеческими ресурсами и разработки новых стратегий использования трудового потенциала. Для реализации этого потенциала необходима слаженная работа менеджеров и работников компании.

Первоначальной целью исследования является определение понятия «трудовая мотивация персонала» на основе проанализированных литературных источников.

В экономической литературе предложено много определений термина «мотивация». О. Кузьмин [7] описывает его как управленческое действие, которое состоит в том, чтобы побуждать себя и других сотрудников выполнять задачи, которые способствуют достижению личных целей и целей организации.

Чтобы достичь своих личных целей или целей организации, Человек должен мотивировать себя или других вести себя определенным образом или выполнять определенные действия [8].

Внутренние амбиции и стремления человека – вот что мотивирует его действовать определенным образом. Для достижения поставленной цели необходимо определенное направление. Среди отечественных ученых преобладает мнение об определении понятия «стимулирование», согласно которому этот термин – это совокупность действий, осуществляемых организацией для мотивирования [32].

А.М. Колот [10] определяет термин «Мотивация» как совокупность движущих сил, которые могут быть внутренними или внешними и влиять на поведение людей, определяя действия, которыми они занимаются, и предоставляя общее направление для достижения собственных целей и целей организации.

Проанализировав все источники, можно сделать вывод: удовлетворяя все потребности работника, мотивация – это процедура, которая побуждает персонал к эффективной работе для достижения поставленных целей.

Первое определение мотивации описывает ее как нечто, основанное на индивидуальных мотивах, которые отдают приоритет конкретным целям и ценностям человека. Существуют разные определения мотивации.

Вторая позиция рассматривает это явление как процесс, в котором человек с помощью мотивирующих факторов убеждает работников действовать. Чтобы обеспечить скоординированный процесс на предприятии, который будет влиять на все виды деятельности, включая внешнеэкономическую деятельность, эти два подхода основаны на конкретных целях и требованиях [30].

Современные теории мотивации сотрудников сосредоточены на том, мотивации сотрудников к достижению высокого уровня производительности и удовлетворенности работой. Использование этих теорий может помочь поддерживать вовлеченность и продуктивность команд в контексте глобального сотрудничества, где коммуникация и сотрудничество между культурами и странами являются важными элементами.

Современной теорией мотивации персонала является теория самодетерминации (ТСД) – это теория мотивации, которая используется во многих сферах жизни, учитывая работу, спорт, Здоровье и образование. Эта теория основана на предположении, что каждый человек имеет естественную потребность само – реализовать и самоопределиться. Лучше всего эту теорию использовать в работе, предоставляя возможности работнику самому определять свои цели и выбирать способы реализации и проверки достижения целей [12].

Другим примером теорий мотивации персонала является теория ожидания. Согласно теории ожидания, люди более мотивированы к усердной работе, если они верят, что их усилия будут замечены и вознаграждены [35]. В результате компании, использующие оплату по результатам, могут ожидать улучшения. Компенсация по результатам может связать выгоды с количеством работы, которую выполняют сотрудники. Благодаря этому, повышается моральный дух, вовлеченность, качество, производительность и привлекательность.

Дуглас Макрегор [14] разработал в 1960 году теории X и Y, предложив два аспекта человеческого поведения на работе, или, другими словами, два противоположных взгляда на людей (сотрудников):

Одна из них – отрицательная теория, известная как теория X, а другая – положительная теория, известная как теория Y.

Мак-Грегор утверждает, что в основе восприятия менеджерами мотивации людей – ряд предположений о рядовом работнике. Некоторые из них отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика среднего работника в соответствии с теориями X и Y [37]

Теория X	Теория Y
Для того, чтобы достичь целей организации, работника нужно убедить, принудить или предупредить о наказании, если он не хочет работать	Работники прилагают достаточное количество физических и умственных усилий для выполнения своей работы

Продолжение таблицы 1

Теория X	Теория Y
Менеджеры должны тщательно контролировать своих подчиненных	Если работники искренне стремятся достичь целей организации, они могут не нуждаться в угрозах, внешнего контроля и принуждению, чтобы выполнить работу. Вместо этого можно использовать самоуправление и самоконтроль
Многие работники почти не имеют никаких стремлений или амбиций	Преданность сотрудников организации возрастет, если работа будет приятной и будет приносить удовлетворение
Лояльность и ответственность, как правило, непопулярна среди работников	Типичный работник может научиться признавать ошибки и брать на себя ответственность
Работники сопротивляются переменам	Работники способные и квалифицированные. Они должны использовать все свои логические навыки

Теория Y, по мнению Мак-Грегора, более правдоподобна и надежна, чем теория X. В результате он продвигал дружескую командную динамику, подотчетную и стимулирующую работу, а также совместное принятие решений.

Вместе внутренние и внешние стимулы образуют систему мотивации сотрудников, основанную на корпоративной культуре, которая включает организационные, материальные и социальные мероприятия.

«Система мотивации персонала – это ряд процедур, призванных вдохновлять работников и повышать эффективность их работы. Для того, чтобы внедрить такую систему, необходимо предпринять следующие шаги: во-первых, обеспечить равные возможности для карьерного роста в компании; во-вторых, гарантировать безопасные условия труда и здравоохранение; в-третьих, справедливо распределять доходы в компании, учитывая индивидуальный вклад каждого работника в конечный продукт; в-четвертых, обеспечить высокий уровень коммуникации между персоналом и руководством; в-пятых, обеспечить развитие культуры уважения к личности. Эффективность бизнеса повышается, если добавить к процессу вышеупомянутые требования» [35].

Управление мотивацией и системами поощрения сотрудников компании основано на ряде методологических принципов, которым необходимо следовать для того, чтобы программа поощрения была эффективной. Принцип мотивации, принцип конкуренции, принцип адаптивности и развития, концепция приоритетности общественных потребностей и принцип эффективности являются ключевыми принципами программ мотивации работников.

Эффективная корпоративная система мотивации работников должна соответствовать некоторым методическим принципам, на которых основаны системы управления мотивацией сотрудников компании. Самые тяжелые принципы этих систем поощрения персонала таковы: принцип мотивированности, принцип конкурентности принцип адаптации и развития, принцип приоритетности социальных потребностей, принцип эффективности [15].

По мнению И.В. Прицеры и К.Л. Яворской [16], для того, чтобы механизм мотивации был эффективным, он должен опираться на уже созданную систему материальных и нематериальных стимулов.

Для того, чтобы создать систему вдохновения работников на предприятии в условиях глобальной экономической активности, важно учитывать теоретические и практические знания о подходах других стран к мотивации персонала. Ученые выделяют несколько разновидностей моделей, основные среди которых британская, японская, американская, немецкая и турецкая. Свойства этих моделей описаны в таблице 2 [17].

Таблица 2 – Свойства моделей мотивации персонала [17]

Модель	Свойства
Американская	Система мотивации основана на компенсации + поощрения и призвана способствовать предпринимательским действиям, ориентированным на получение личных результатов
Немецкая	Работники отвечают перед обществом в целом, а не перед командой, в которой работают, потому что интересы и потребности людей – на первом месте. Социальная защищенность в сочетании с настоящей мотивацией работников обеспечивает высокую эффективность и

Продолжение таблицы 2

Модель	Свойства
	оптимальность, а это, следовательно, – высокое экономическое развитие и социальную защищенность на общественном уровне
Японская	Направлена на поощрение предпринимательства и повышение уровня национального сознания, чтобы интересы страны были выше интересов отдельного человека. Стимулы в Японии весьма разнообразны и зависят от стажа работы, возраста, уровня квалификации и производительности работника. Традиционные индивидуальные коэффициенты, коэффициенты производительности и квалификационные категории, а также коэффициенты рабочей силы в Японии зависят от стажа и возраста
Турецкая	Построена на использовании материальных стимулов, корпоративной культуры и методов психологической мотивации, а условия труда регулярно улучшаются
Английская	Как правило, используется распределение прибыли. Дивиденды укрепляют связь между работниками и руководством, усиливают чувство ответственности работников, способствуют созданию дружеской атмосферы на рабочем месте, повышают продуктивность труда, увеличивают доходы работников и, как следствие, повышают их заинтересованность

Итак, система мотивации персонала компании – сложная система со многими различными компонентами. Эффективная система мотивации должна основываться на имеющейся системе денежных и не денежных вознаграждений, обеспечивать сбалансированность интересов работников и компании, а также сосредотачивать усилия на достижении определенных целей.

Процесс мотивации способствует достижению целей и задач организации и тесно связан с ее деятельностью и развитием. Для того, чтобы система мотивации была эффективной, необходимо иметь четкую и хорошо скоординированную систему поощрений, которая способствует повышению эффективности работы сотрудников.

Современные теории мотивации сотрудников можно применять для усиления международных операций организации, используя:

- формирование позитивной культуры на рабочем месте: крайне важно развивать позитивную культуру на рабочем месте, которая поощряет развитие сотрудников. Это может включать создание среды, которая

способствует здоровому образу жизни, балансу между работой и личной жизнью, а также возможностям профессионального роста;

– индивидуальный подход: для достижения максимальных результатов крайне важно применять индивидуальный подход к каждому работнику, учитывая его мотивацию, потребности и личность. Это облегчит распознавание потенциала каждого сотрудника и даст ему возможность развиваться в соответствии с его интересами и навыками.

Для организаций очень важно понимать, какие факторы удерживают сотрудников на работе, чтобы повысить их мотивацию. СабирохМд Сабри [19], используя полуструктурированные интервью, выделила девять компонентов мотивации сотрудников: комфорт; счастье; рабочая среда; воля и желание; отношения с коллегами; интерес к работе; зарплата; отношения с работодателем и изучение новой информации.

Для примера, интерес к работе можно привить работнику за счет увеличения вовлеченности. Вовлеченность работников существенно влияет на результаты деятельности компании. Forbes утверждает, что команды с высоким уровнем вовлеченности на 21% более прибыльны Forbes. Кроме того, организации с показателями вовлеченности работников в топ-20% сообщают о снижении прогулов на 41% и уменьшении текучести кадров на 59 % [19]. McLean& Company [20] описывает вовлеченность сотрудников как «общее чувство энергии и преданности своей работе».

Другим важным элементом является организационная идентификация, означающая отношения между тем, как сотрудник видит себя, и тем, как он видит свою организацию [22]. Постоянное внимание к вовлечению сотрудников также может быть ключевым фактором мотивации персонала, а широкая стратегия охватывает мотивацию, организационную идентификацию и приверженность [22]. Наконец, основные организационные практики, такие как оценка, обратная связь, участие и системы вознаграждения, могут влиять на мотивацию сотрудников [23].

Внедряя эти элементы, организации могут повысить внутреннюю мотивацию и вовлеченность своих сотрудников.

Еще один аспект, который важно учитывать, – это создание позитивной корпоративной культуры на предприятии, которая способствует развитию работников и поощряет их к достижению высоких результатов. В позитивную корпоративную культуру могут входить такие элементы, как возможности для профессионального роста, здоровый образ жизни и баланс между работой и личной жизнью.

Обобщая результаты теоретического исследования, отметим, что система мотивации работников компании – это многогранная, сложная структура. Эффективная система мотивации должна основываться на существующей системе материального и нематериального вознаграждения, уравнивать интересы компании и сотрудников, а также направлять усилия на достижение определенных целей. Процесс мотивации играет ключевую роль в достижении целей и задач организации и тесно связан с ее деятельностью и развитием. Для того, чтобы система мотивации была эффективной, необходимо иметь четкую и хорошо скоординированную систему поощрений, которые способствуют повышению эффективности работы работников. В результате исследования была определена суть понятия «мотивирование», обобщена сущность процесса мотивирования и освещено значение термина «система мотивирования». Исследованы современные теории мотивирования и основные элементы, которые влияют на процесс мотивирования персонала.

Глава 2 Эмпирическое изучение специфики мотивации персонала автономной некоммерческой организации

2.1 Организация и методики исследования

Исследование проводилось на базе Автономной некоммерческой организации Танцевальный ансамбль «Звездный дождь» г. Тольятти. В нем приняли участие 40 человек, 13 мужчин и 27 женщин, возраст варьируется от 18 до 40.

Были использованы методики.

Методика OCAI Камерона и Куинна использовалась для диагностики типа корпоративной культуры: клановой, иерархичной, адхократической, рыночной, а также показатель выраженности каждого типа культуры, что позволяет судить о сформированности корпоративной культуры в общем, а также о желаемом типе корпоративной культуры со стороны работников.

«Методика диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры» А. Шейна (адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокурова).

Методика «Якоря карьеры» была разработана с целью определения основных социальных установок, ценностных ориентаций, и профессиональных интересов, социально-обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определённого человека» [29]. «Автор методики Э. Шейн обозначает эти ориентации как «якоря карьеры». Данная методика прошла адаптацию на отечественно выборке и имеет широкую проверку на обучающихся различных специальностей. Тест «Якоря карьеры» позволяет выявить следующие карьерные ориентации» [29]: «профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство» [29].

Методика «Якоря карьеры» представляет из себя опросник, содержащий 41 вопрос, на который по инструкции нужно отметить степень согласия по 10 бальной шкале.

Бланки ответов заполнялись анонимно, участники не подписывали свои ответы. Это сделано для того чтобы респонденты имели возможность не опасаться за возможные последствия своих ответов и не стеснялись высказывать честную, а не социально-желательную позицию.

«Методика «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций личности С.С. Бубнова».

Методика «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций личности С.С. Бубнова» предназначена для изучения реализации ценностных ориентаций личности в реальных условиях жизнедеятельности.

Методика содержит 66 закрытых вопросов, направленных на изучение реализации ценностных ориентаций личности в реальных условиях жизнедеятельности.

Степень выраженности каждой из полиструктурных ценностных ориентаций личности определяется с помощью ключа, представленного в бланке ответов. Соответственно этому подсчитывается количество положительных ответов во всех одиннадцати столбцах ценностей (описаны ниже по тексту). По результатам обработки индивидуальных данных строится графический профиль, отражающий выраженность каждой ценности. Для этого по вертикали фиксируется количественная выраженность ценностей (по шесть – бальной системе), а по горизонтали – виды ценностей» [29].

Многофакторная методика диагностики мотивации трудовой деятельности М. В. Прохорова, О. М. Овсянникова.

Цель – выявление мотивов трудовой деятельности, мотивации достижения успеха и избегания неудач.

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» [29].

Тестирование проводилось микрогруппами в 3-4 человека.

Все данные методик были обработаны количественно и качественно.

В качестве метода математической статистики использован критерий корреляции Спирмена.

2.2 Анализ полученных результатов

Для диагностики типа организационной культуры и выявления его содержательной особенности нами был использован опросник оценки организационной культуры ОСАИ. С помощью данного метода мы получили сведения о характеристиках, во-первых, имеющейся организационной культуры, а во-вторых, предпочтительной, желаемой организационной культуры. Данные результаты представлены в таблицах 3-4.

Таблица 3 – Средние показатели по типам организационной культуры

Организационная культура	Среднее арифметическое	
	«теперь»	«предпочтительно»
клановая	27	32
адхократическая	17	22,5
рыночная	31	24
иерархическая	25	21,5

Таблица 4 – Количество выборов по типам организационной культуры

Организационная культура	Количество выборов %,		Количество респондентов с предпочитаемым типом ОК	
	«теперь»	«предпочтительно»	«теперь»	«предпочтительно»
клановая	24	32	32	60
адхократическая	20	20	12	16
рыночная	32	24	44	24
иерархическая	24	24	12	0

Используя данные, приведенные в таблицах 3-4, построим гистограмму (рисунок 1), в которой представим данные количества выборов по типам организационной культуры.

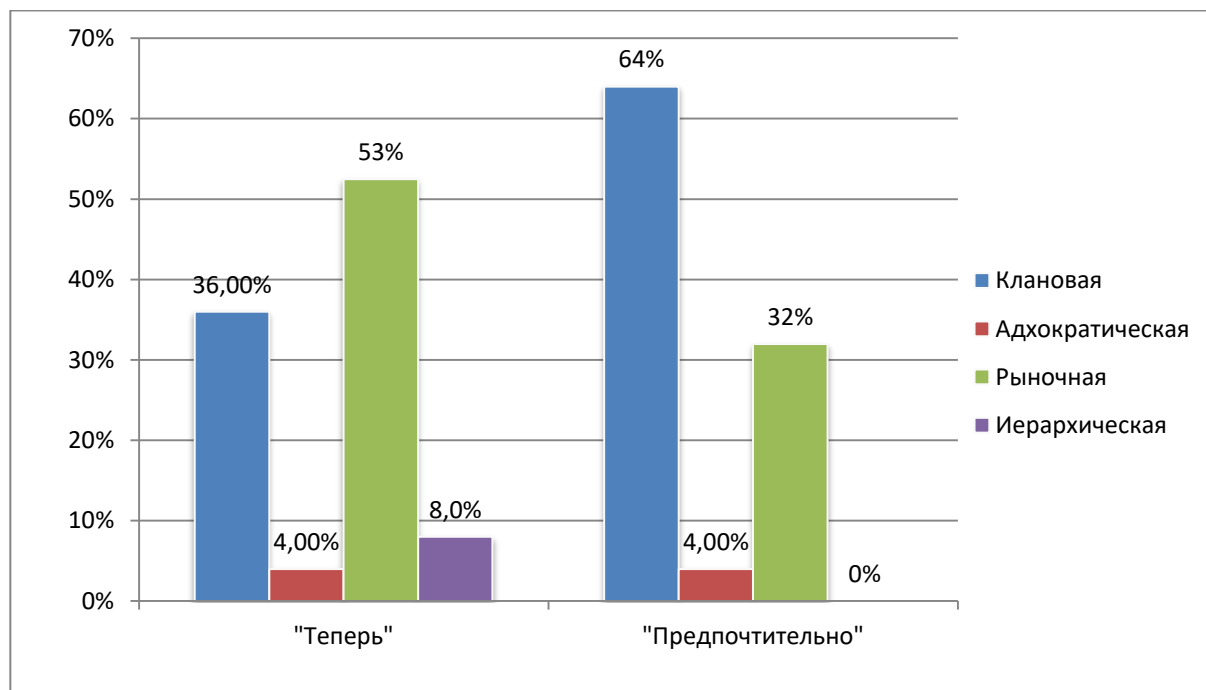


Рисунок 1 – Количество выборов по типам организационной культуры

Характеристика существующей организационной культуры.

Данные результаты позволяют нам сделать следующие выводы.

Выявлен основной тип культуры организации – рыночный тип (53%). Для этого типа культуры характерны ориентация на рентабельность, прибыль, конкуренцию, достижения. Организация стремится быть конкурентной на рынке, и все подчинено максимальной эффективности. Для коллектива также характерны конкурентные отношения, стиль управления достаточно жесткий, жестко оцениваются достижения каждого работника, качества, которые ценятся – высокая мотивация достижений, личностная эффективность, профессионализм, стремление к росту.

Клановый тип организационной культуры является доминирующим типом для 36% сотрудников. Для этого типа характерными являются тесные дружеские отношения в коллективе, ассоциация себя с коллективом,

доминирование групповых ценностей над личными, при этом коллектив воспринимается как семья, а руководители как наставники. В таких коллективах существуют определенные крепкие традиции и ритуалы, важность хорошей атмосферы может превалировать над эффективностью.

Необходимо также отметить, что наименьшее количество сотрудников – 4% преобладающим типом культуры определили адхократический тип. Для этого типа главными чертами являются инновационность, стремление к новизне и росту, поиск новых, наиболее эффективных путей развития.

8% сотрудников организации считают, что для организации свойственен иерархический тип ОК. Это самый формальный, консервативный тип культуры, для процесса функционирования такой организации свойственны большое количество формальных процедур, строгая вертикаль управления, формальные отношения между сотрудниками, основным критерием эффективности становится соблюдение всех процедур.

Характеристика желаемой организационной культуры.

Для 65% сотрудников, принимавших участие в опросе, желаемым типом организационной культуры является клановый тип. Сотрудники, которые предпочитают рыночный тип клановому, относятся к представителям второго уровня, то есть специалистам. 32% сотрудников предпочитают организацию с рыночным типом культуры. Ни один из опрошенных сотрудников предприятия не определили иерархический тип в качестве предпочтительного.

Рассмотрим результаты ценностных ориентаций и мотивации сотрудников.

Рассмотрим результаты методики «Якоря карьеры» (рисунок 2).

Более всего выражена ориентация на профессиональную компетентность – 7,3 балла. Ориентация на профессиональную компетентность означает стремление стать профессионалом своего дела, достигнуть признания в своей профессиональной области.

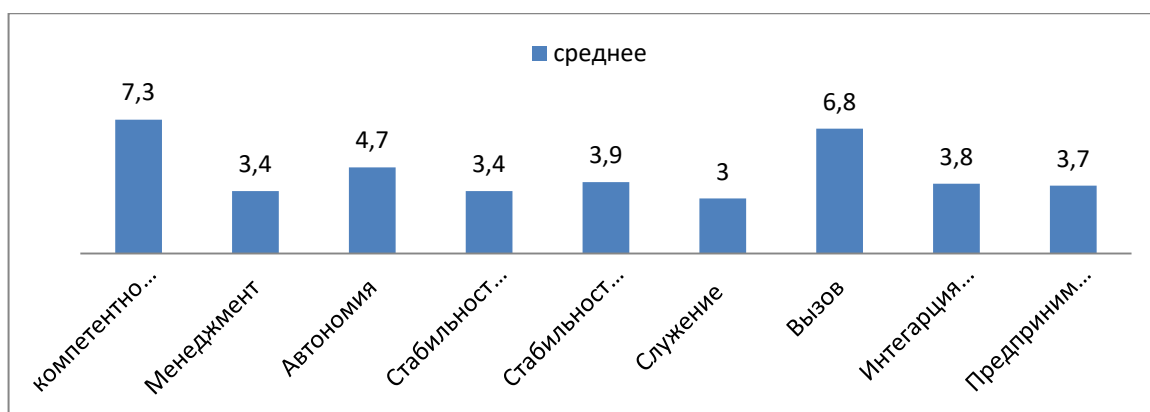


Рисунок 2 – Средние показатели карьерных ориентаций по методике «Якоря карьеры»

Далее идет такая ориентация как вызов – 6,8 баллов. Для этих людей наибольшую ценность в профессиональной деятельности представляет возможность решать новые, сложные задачи.

4,7 балла – карьерная ориентация на автономию. Ориентация на автономию означает, что для этих сотрудников в работе важна максимальная независимость и самостоятельность.

3,9 баллов – стабильность места жительства, эта ориентация связана с тем, что для сотрудников нежелательны частые переезды и смена места жительства.

3,8 баллов – интеграция стилей жизни, эта карьерная ориентация предполагает совмещение работы, семьи, хобби и других сфер жизни, причем ради карьеры не предполагается жертвование чем-либо.

3,7 балла – предпринимательство, то есть, создание собственного бизнеса, возможность самостоятельно продавать товары и услуги.

3,4 балла – менеджмент и стабильность места работы. Менеджмент – для этих людей главное значение имеет ориентация на координацию усилий других людей, ответственность за результат деятельности. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Лидерство, высокий доход, высокий уровень ответственности и вклад в успех своей организации являются основными ценностями. Самое главное – управление людьми,

проектами, бизнес-процессами. Ключевое понятие для профессионального развития – это власть. Стабильность работы – для этих людей имеет большое значение ощущение безопасности, стабильности и защищенности, поэтому они стараются выбрать такую работу, где возможность увольнения или потеря ее по другим причинам минимальна.

3 балла – ориентация служения. Для карьерной ориентации служения характерно стремление к реализации в профессиональной деятельности своих личных ценностей, которые связаны с ощущением важности работы для общества, желанием приносить пользу на своем рабочем месте. Для этой ориентации важно видеть конкретные результаты своей работы.

Рассмотрим особенности ценностных ориентаций в группе по методике Бубнова (рисунок 3).

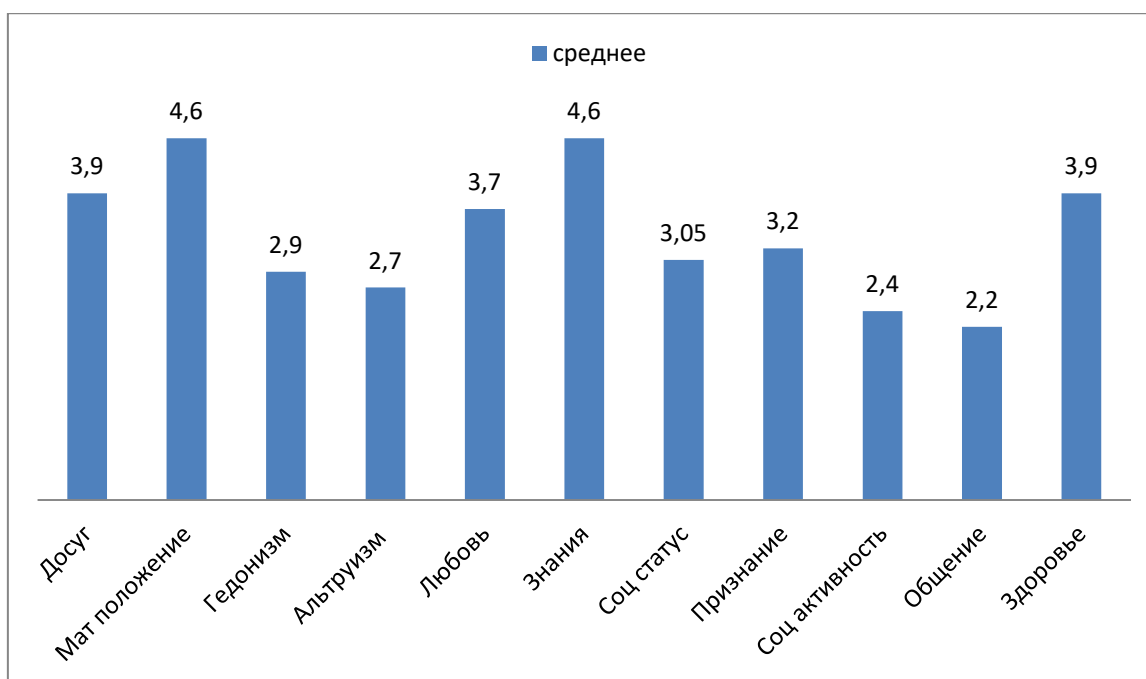


Рисунок 3 – Средние показатели ценностных ориентаций

В группе на первом месте стоит такая ценность как знания и материальное положение – 4,6 баллов, эти ценности означают материальные блага и возможность учиться новому, получать информацию; 3,9 баллов –

здоровье и досуг, то есть обладать физическим и душевным здоровьем, иметь хобби, отдых; 3,7 балла – любовь, то есть отношения с противоположным полом; 3,2 балла – признание, то есть слава, признание заслуг, 3 балла – социальный статус; положение в обществе; 2,9 – гедонизм, то есть приятное время препровождение, 2,7 балла – альтруизм, то есть забота о других, 2,4 балла – социальная активность, и на последнем месте – 2,2 балла – общение.

Рассмотрим результаты многофакторной методики диагностики трудовой мотивации. Результаты мотивации в области достижения успеха представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Сравнительные показатели трудовой мотивации в области мотивации достижения успеха

Было выявлено, что у сотрудников более выражены такие трудовые мотивы в области достижения успеха как профессиональный рост, карьерный рост, хорошие условия работ, высокая заработная плата. Эти факторы можно считать мотивирующими.

Менее всего выражена значимость таких мотивов как новизна, достижение власти, эти факторы менее всего влияют на профессиональную мотивацию. Все остальные мотивы, такие как стабильная и надежная работа, участие в принятии решений, принадлежность к группе, подходящий стиль работы, хорошие отношения в коллективе, самореализация, важность и полезность работы сформированы средне, можно предположить, что данные мотивы являются индивидуально-значимыми для некоторой части сотрудников.

Рассмотрим мотивацию в области избегания неудач (рисунок 5).

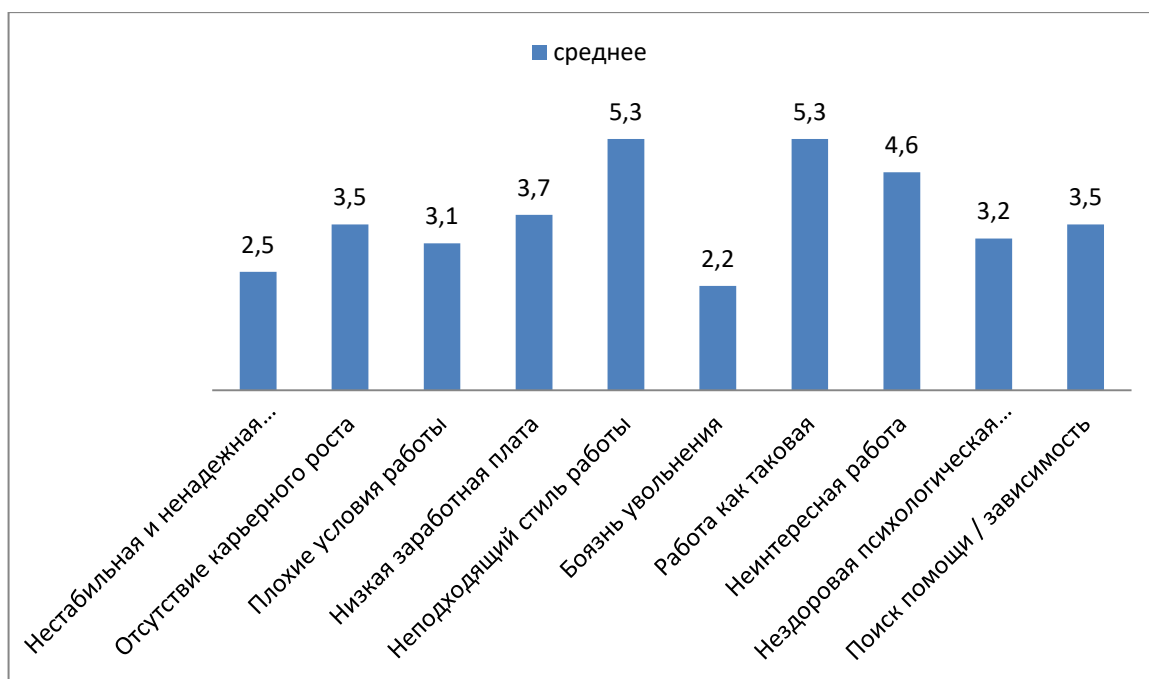


Рисунок 5 – Сравнительные показатели трудовой мотивации в области мотивации избегания неудачи

Мотивы в области избегания неудач у сотрудников в общем выражены довольно слабо. Более значимыми мотивами среди других являются

отсутствие карьерного роста, низкая заработная плата, работа как таковая (страх ее потери), остальные факторы имеют низкие баллы, а это означает, что они не имеют значимого влияния на рабочую мотивацию в целом.

Выраженность мотивации достижения и избегания показана на рисунке 6.

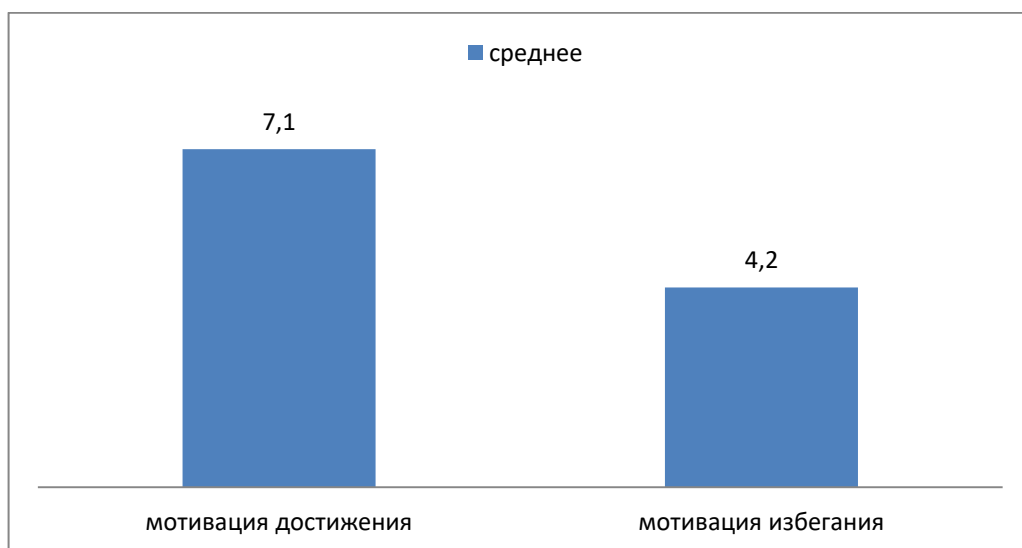


Рисунок 6 – Мотивация достижения и избегания у сотрудников

У сотрудников мотивация достижения успеха преобладает над мотивацией избегания неудачи, большинство ориентированы на мотивацию достижения в работе.

Также мы рассмотрели уровни сформированности трудовой мотивации у сотрудников.

У большинства сотрудников средний уровень трудовой мотивации – 56%, эти педагоги стремятся выполнять свою работу на хорошем или приемлемом уровне, но при этом не стремятся к карьерным высотам, инновационности, работа рассматривается чаще всего как способ заработка, а потом уже как способ самореализации.

У 28% высокий уровень мотивации, эти сотрудники стремятся быть лучшими в своей профессии, рассматривают ее, прежде всего, как способ самореализации.

У 16% – низкий уровень мотивации, работа рассматривается только как вынужденный способ заработка денег.

Также был проведен корреляционный анализ взаимосвязей ценностей, типа организационной культуры и мотивации сотрудников (таблица 5).

Таблица 5 – Таблица корреляции (корреляционная матрица)

Шкала	Досуг	Мат положение	Гедонизм	Альтруизм	Любовь	Знания	Соц статус	Признание	Соц активность	Общение	Здоровье	рыночная	Адхократическая	Клановая	Иерархический
Профессиональный рост	–	–	–	–	- 0,34*	0,54**	0,42**	0,53*	–	–	–	0,63**	0,48**	–	–
Карьерный рост	- 0,45**	0,47**	- 0,48**	–	- 0,51**	–	0,56**	0,59*	0,53**	–	–	0,45**	0,56**	–	–
Хорошие условия работы	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,53**	–	–	0,61**	–
Высокая заработная плата	–	0,67**	–	–	–	–	0,45**	–	–	–	–	0,56**	–	–	–
Принадлежность к рабочей группе	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,38*	–	–	–	0,50**	–
Подходящий стиль работы	0,56**	–	0,53**	–	0,43**	–	–	–	0,53**	–	0,45**	–	–	0,43**	–
Хорошие отношения в коллективе	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,51**	0,48**	- 0,56**	–	0,49**	–
Самореализация	–	–	–	–	–	–	–	0,54*	–	–	–	–	0,49**	–	–

Продолжение таблицы 5

Шкала	Досуг	Мат положение	Гедонизм	Альтруизм	Любовь	Знания	Соц статус	Признание	Соц активность	Общение	Здоровье	рыночная	Адхократическая	Клановая	Иерархический
Интересная работа	–	–	–	–	–	–	–	0,56* *	–	–	–	–	0,48 **	–	–
Важная/полезная работа	–	–	–	0,43 **	–	–	–	0,54* *	–	–	–	–	–	–	–
Мотивация достижения	–	0,55 **	–	–	–	0,43 **	0,48 **	0,54* *	–	–	–	0,53 **	0,49 **	–	–
Компетентность	–	–	–	–	–	0,43 **	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Менеджмент	–	0,42 **	–	–	–	–	–	0,53* *	–	–	–	–	–	–	–
Служение	–	–	–	0,52 **	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Вызов	–	–	–	–	–	–	–	0,54* *	–	–	–	0,48 **	0,43 **	–	–
Автономия	–	–	–	–	–	–	–	–	–	– 0,45 **	–	–	–	–	–
Стабильность места жительства	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,43 **	–
Стабильность работы	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,42 **	–
Интеграция стилей жизни	0,43 **	–	–	–	0,56 **	–	–	–	–	–	0,49 **	– 0,49 **	–	0,53 **	–
Предпринимательство	–	0,53 **	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0,49 **	–	–	–

В группе сотрудников организации были выявлены следующие значимые корреляции:

- мотивация профессионального роста достоверно и отрицательно взаимосвязана с ценностями любви, положительно – с ценностями знаний, социального статуса, признания; чем ниже ценности любви в значении отношений с противоположным полом, семьи, тем выше мотивация профессионального роста, тем выше ценности признания, знаний и социального статуса – тем выше мотивация профессионального роста;
- мотивация карьерного роста достоверно и отрицательно связана с ценностями досуга, гедонизма, любви, чем выше их значимость, тем ниже мотивация карьерного роста, положительно – с ценностями материального положения, знания, социального статуса, признания, социальной активности, чем они выше, тем выше мотивация;
- хорошие условия работы положительно связаны с ценностью здоровья;
- высокая заработная плата положительно связана с ценностью материального положения и социального статуса;
- принадлежность к рабочей группе положительно связано с ценностью общения;
- подходящий стиль работы положительно связан с ценностью досуга, гедонизма, любви, социальной активности, здоровья;
- хорошие отношения в коллективе положительно связаны с общением, здоровьем;
- самореализация положительно связана с ценностью признания;
- интересная работа положительно связана с ценностью признания;
- важная/полезная работа положительно связана с альтруизмом, признанием;
- мотивация достижения положительно связана с ценностями материального положения, знаний, социального статуса, признания;

- компетентность положительно связана с ценностью знания;
- менеджмент положительно связан с материальным положением, признанием;
- служение положительно связано с ценностью альтруизма;
- интеграция стилей жизни положительно связана с ценностями досуга, любви, здоровья;
- предпринимательство положительно связано с ценностью материального положения;
- выбор рыночной организационной культуры положительно связан с мотивацией профессионального роста, мотивацией карьерного роста, высокой заработной платы, мотивацией достижения успеха, мотивацией вызова и предпринимательства, при этом имеется отрицательная связь с мотивацией хороших отношений в коллективе, интеграции стилей жизни. Таким образом, чем важнее для работника профессиональный рост, карьерный рост, высокая заработная плата, достижения, предпринимательство, тем скорее он выберет организацию с конкурентной рыночной культурой, так же как рыночная культура стимулирует у работников данные мотивы, в то время как работники, для которых важна интеграция стилей жизни и хорошие отношения в коллективе, менее склонны выбирать такие организации, рыночная культура их демотивирует;
- выбор клановой культуры положительно связан с мотивацией хороших условий работы, принадлежностью к рабочей группе, подходящего стиля работы, хороших отношений в коллективе, мотивация стабильности работы и места жительства, интеграции стилей жизни, чем важнее данные мотивы для работника, тем скорее он выберет организацию с данным типом культуры, и этот тип культуры станет мотивирующим; адхократическая культура положительно связана с мотивом вызова, мотива достижения, профессионального и карьерного роста, самореализации, интересной работы, для работников

с данными выраженными мотивами данный тип культуры станет мотивирующим.

Таким образом, было выявлено, что у сотрудников сформированы различные профессиональные мотивы, и эти мотивы имеют взаимосвязи с ценностными ориентациями личности и организационной культурой.

2.3 Практические рекомендации по мотивации персонала автономной некоммерческой организации

На основе полученных данных, были сформулированы практические рекомендации по формированию трудовой мотивации у персонала автономной некоммерческой организации

У сотрудников необходимо формировать мотивацию профессионального и карьерного роста, а также мотивацию достижения успеха. Здесь могут быть предложены следующие мероприятия.

Администрации необходимо разработать план по непрерывному процессу повышения профессиональной квалификации сотрудников. Для этого необходимо, прежде всего, составить списки мероприятий и профессиональных конкурсов, участие в которых может проходить он-лайн. Далее необходимо представить этот список для обсуждения с сотрудниками, какие мероприятия их наиболее интересуют. Участие во всех мероприятиях должно поощряться, как нематериально (устная благодарность, доска почета, грамоты и так далее), так и, по возможности, материально, например, с привлечением спонсорских средств. Также может быть использована балльно-рейтинговая система оценки активности сотрудников, с выбором лучших в конце каждого года.

Важным направлением является работа по совершенствованию психологической атмосферы в коллективе. В частности, администрация должна пресекать, либо разрешать конфликты внутри коллектива, например, через фасилитацию, не поощрять доноительство, обсуждение личной жизни

сотрудников и так далее Психолог организации или менеджер по кадрам может организовывать и проводить психологические занятия и тренинги с сотрудниками по профилактике профессионального стресса, выгорания, развитию мотивации, коммуникативных навыков и так далее

В коллективе также необходимо работать над созданием благоприятного психологического климата. Здесь важно создание определенной корпоративной культуры, традиций, например, по празднованию профессиональных праздников, дней именинника и так далее Конфликты, возникающие в коллективе, должны быть вовремя разрешены, для этого в качестве третьей стороны может быть привлечен фасилитатор, если это конфликт межличностный, или администрация, если это конфликт производственный, касающийся распорядка дня, нагрузки и так далее.

Можно организовать комнату психологической разгрузки для сотрудников, для ее оборудования можно выяснить мнения и пожелания педагогов, например, поставить туда аквариум, принадлежности для арт-терапии, коврик для релаксации и так далее

Для сотрудников, которые предпочитают рыночный тип культуры, важным является возможность конкуренции, достижения эффективности, карьерного роста, высокой заработной платы, здесь наиболее эффективными способами мотивации может стать введение балльно-рейтинговой системы оценки труда, на основе данных оценок может распределяться премия, также эти оценки могут являться основой для повышения. Наиболее мотивирующими факторами станут материальное поощрение, продвижение по службе, а также отметка о достижениях и вкладе в развитие организации.

Для сотрудников с предпочитаемым клановым типом культуры важным будет сохранение хороших отношений, стабильность, поэтому здесь для мотивации важно вовремя разрешать конфликты, а лучше избегать их, организовывать совместные мероприятия, а конкуренция в коллективе нежелательна, поэтому балльные и рейтинговые системы оценки, скорее всего, не подойдут, лучше будет работать непосредственная оценка со стороны

руководителя и коллег с обязательной отметкой положительных результатов. Большое значение будет иметь нематериальная мотивация.

Для сотрудников с адхократическим типом предпочитаемой культуры важно предоставлять инициативу, возможность учиться, а также возможность действовать самостоятельно, выполнять сложные и оригинальные задачи, в качестве мотиватора можно использовать предоставление различных обучающих курсов и материалов.

При мотивации сотрудников необходимо ориентироваться на их индивидуальные ценности, например, если для сотрудника важны хорошие отношения в коллективе, то необходимо подбирать рабочие команды так, чтобы их ценности были схожи, это минимизирует вероятность конфликтов, подходящие под ценности условия труда будут мотивирующим фактором.

В организации условий труда и выборе типов поощрения необходимо ориентироваться на ценностные предпочтения большинства, в данном случае это мотивация достижения успеха, профессиональный рост, карьерный рост, хорошие условия работ, высокая заработная плата.

Таким образом, выявлен доминирующий тип организационной культуры – рыночный тип (53%). Клановый тип организационной культуры является доминирующим типом для 36% сотрудников. Необходимо также отметить, что наименьшее количество сотрудников – 4% преобладающим типом культуры определили адхократический тип. 8% сотрудников организации считают, что для организации свойственен иерархический тип культуры.

Для 65% сотрудников, принимавших участие в опросе, желаемым типом организационной культуры является клановый тип.

Более всего выражена ориентация на профессиональную компетентность, далее идет такая ориентация как вызов Карьерная ориентация на автономию, стабильность места жительства, интеграция стилей жизни, предпринимательство выражены средне, слабо выражены ориентации на менеджмент и стабильность места работы, служение.

В группе на первом месте стоит такая ценность как знания и материальное положение и возможность учиться новому, получать информацию; далее – здоровье и досуг, то есть обладать физическим и душевным здоровьем, иметь хобби, отдых; любовь, то есть отношения с противоположным полом; признание; гедонизм, альтруизм, менее всего ценными являются социальная активность и общение.

Было выявлено, что у сотрудников более выражены такие трудовые мотивы в области достижения успеха как профессиональный рост, карьерный рост, хорошие условия работ, высокая заработная плата. Эти факторы можно считать мотивирующими.

Менее всего выражена значимость таких мотивов как новизна, достижение власти, эти факторы менее всего влияют на профессиональную мотивацию. Все остальные мотивы, такие как стабильная и надежная работа, участие в принятии решений, принадлежность к группе, подходящий стиль работы, хорошие отношения в коллективе, самореализация, важность и полезность работы сформированы средне, можно предположить, что данные мотивы являются индивидуально-значимыми для некоторой части сотрудников.

Мотивы в области избегания неудач у сотрудников в общем выражены довольно слабо. Более значимыми мотивами среди других являются отсутствие карьерного роста, низкая заработная плата, работа как таковая (страх ее потери), остальные факторы имеют низкие баллы, а это означает, что они не имеют значимого влияния на рабочую мотивацию в целом.

У сотрудников мотивация достижения успеха преобладает над мотивацией избегания неудачи, большинство ориентированы на мотивацию достижения в работе.

У большинства сотрудников средний уровень трудовой мотивации – 56%, эти сотрудники стремятся выполнять свою работу на хорошем или приемлемом уровне, но при этом не стремятся к карьерным высотам, инновационности, работа рассматривается чаще всего как способ заработка, а

потом уже как способ самореализации. У 28% высокий уровень мотивации, эти сотрудники стремятся быть лучшими в своей профессии, рассматривают ее, прежде всего, как способ самореализации. У 16% – низкий уровень мотивации, работа рассматривается только как вынужденный способ заработка денег.

Также был проведен корреляционный анализ взаимосвязей ценностей, типа организационной культуры и мотивации сотрудников. Было выявлено, что у сотрудников сформированы различные профессиональные мотивы, и эти мотивы имеют взаимосвязи с ценностными ориентациями личности и организационной культурой.

Таким образом, было выявлено, что у сотрудников автономной некоммерческой организации сформированы различные профессиональные мотивы, и эти мотивы имеют взаимосвязи с ценностными ориентациями личности и организационной культурой.

Заключение

«Трудовая мотивация специалиста выступает динамической составляющей профессионализации личности. Итак, проведенный основательный теоретический анализ научных трудов по профессиональной мотивации указывает, что она выступает полифункциональным и динамичным явлением профессионализации специалиста, формируется в процессе его становления как профессионала через реализацию собственных потребностей в деятельности и сформированности иерархии трудовых мотивов. На формирование профессиональной мотивации постоянное влияние оказывают непосредственные условия выполнения профессиональных задач и разнообразные факторы, которые могут быть изменчивыми, зависеть как от личности специалиста, так и от вида его деятельности» [23].

Не существует единой четко определенной иерархической структуры мотивов профессиональной мотивации личности. Установлено, что потребности специалиста тесно взаимосвязаны с профессиональной мотивацией и служат побуждением самомотивации личности.

Система мотивации работников компании рассматривается как многогранная, сложная структура. Эффективная система мотивации должна основываться на существующей системе материального и нематериального вознаграждения, уравнивать интересы компании и сотрудников, а также направлять усилия на достижение определенных целей. Процесс мотивации играет ключевую роль в достижении целей и задач организации и тесно связан с ее деятельностью и развитием. Для того, чтобы система мотивации была эффективной, необходимо иметь четкую и хорошо скоординированную систему поощрений, которые способствуют повышению эффективности работы работников.

В результате исследования была определена суть понятия «мотивирование», обобщена сущность процесса мотивирования и освещено

значение термина «система мотивирования». Исследованы современные теории мотивирования и основные элементы, которые влияют на процесс мотивирования персонала.

Эмпирическое исследование показало, что выявлен доминирующий тип организационной культуры – рыночный тип (53%). Клановый тип организационной культуры является доминирующим типом для 36% сотрудников. Необходимо также отметить, что наименьшее количество сотрудников (4%) преобладающим типом культуры определили адхократический тип. 8% сотрудников организации считают, что для организации свойственен иерархический тип культуры.

Для 65% сотрудников, принимавших участие в исследовании, желаемым типом организационной культуры является клановый тип.

Более всего выражена ориентация на профессиональную компетентность, далее идет такая ориентация как вызов. Карьерная ориентация на автономию, стабильность места жительства, интеграция стилей жизни, предпринимательство выражены средне, слабо выражены ориентации на менеджмент и стабильность места работы, служение.

В группе на первом месте стоит такая ценность, как знания и материальное положение и возможность учиться новому, получать информацию; далее – здоровье и досуг, то есть обладать физическим и душевным здоровьем, иметь хобби, отдых; любовь, то есть отношения с противоположным полом; признание; гедонизм, альтруизм, менее всего ценными являются социальная активность и общение.

Было выявлено, что у сотрудников более выражены такие трудовые мотивы в области достижения успеха как профессиональный рост, карьерный рост, хорошие условия работ, высокая заработная плата. Эти факторы можно считать мотивирующими.

Менее всего выражена значимость таких мотивов как новизна, достижение власти, эти факторы менее всего влияют на профессиональную мотивацию. Все остальные мотивы, такие как стабильная и надежная работа,

участие в принятии решений, принадлежность к группе, подходящий стиль работы, хорошие отношения в коллективе, самореализация, важность и полезность работы сформированы средне, можно предположить, что данные мотивы являются индивидуально-значимыми для некоторой части сотрудников.

Мотивы в области избегания неудач у сотрудников в общем выражены довольно слабо. Более значимыми мотивами среди других являются отсутствие карьерного роста, низкая заработная плата, работа как таковая (страх ее потери), остальные факторы имеют низкие баллы, а это означает, что они не имеют значимого влияния на рабочую мотивацию в целом.

У сотрудников мотивация достижения успеха преобладает над мотивацией избегания неудачи, большинство ориентированы на мотивацию достижения в работе.

У большинства сотрудников средний уровень трудовой мотивации – 56%, эти сотрудники стремятся выполнять свою работу на хорошем или приемлемом уровне, но при этом не стремятся к карьерным высотам, инновационности, работа рассматривается чаще всего как способ заработка, а потом уже как способ самореализации. У 28% высокий уровень мотивации, эти сотрудники стремятся быть лучшими в своей профессии, рассматривают ее, прежде всего, как способ самореализации. У 16% – низкий уровень мотивации, работа рассматривается только как вынужденный способ заработка денег.

Также был проведен корреляционный анализ взаимосвязей ценностей, типа организационной культуры и мотивации сотрудников. Было выявлено, что у сотрудников сформированы различные профессиональные мотивы, и эти мотивы имеют взаимосвязи с ценностными ориентациями личности и организационной культурой.

Гипотеза исследования подтвердилась.

Список используемой литературы

1. Бабст В. Е. Мотивация профессиональной деятельности студентов // Молодой ученый. 2019. №11. С. 230-232.
2. Бадмаева Н. Ц. Влияние мотивационного фактора на развитие умственных способностей: монография. Улан-Удэ, 2019. 194 с.
3. Балахонова В. А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала / Вестник современных исследований. 2018. № 10.2. С. 25-27.
4. Биктагирова И. Н. Некоторые аспекты стратегии стимулирования труда персонала / Теория и практика инновационной стратегии региона Международный межвузовский сборник научных трудов. Сер. «Теория и практика инновационной стратегии региона»: сб. ст. / ред. Ю. Н. Клещевский. Кемерово, 2014. С. 227-234.
5. Валюшенко П. А. Мотивация: какую она играет роль в профессиональном развитии педагога / Научно-методологические и социальные аспекты психологии и педагогики: Сборник статей международной научно-практической конференции: в 2-х частях, Казань, 13 января 2017 года. Том Часть 1. Казань: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2017. С. 83-85.
6. Гагарина С. Н., Садовникова А. С. Мотивация студентов к обучению в Вузе // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №5-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-studentov-k-obucheniyu-v-vuze> (дата обращения: 10.10.2024).
7. Горбушина А. В. Закономерности изменения мотивации профессиональной деятельности педагогов / А. В. Горбушина, Г. И. Корчагина // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2020. Т. 17, № 4. С. 696-718.

8. Демидас А. В. Мотивация педагогической деятельности / Сфера знаний: структурные преобразования и перспективные направления развития научной мысли. Казань : ООО «СитИвент», 2018. С. 58-60.
9. Денисов В. Н., Калинин Н. В., Белолипецкая А. В. О профессиональной мотивации студентов // МНИЖ. 2021. №1-4 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-professionalnoy-motivatsii-studentov> (дата обращения: 10.10.2023).
10. Долгополова С. В., Назарова Н. Е., Зуева О. Н. Учебно-профессиональная мотивация студентов как фактор готовности к трудовой деятельности // ЧиО. 2015. №2 (43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchebno-professionalnaya-motivatsiya-studentov-kak-faktor-gotovnosti-k-trudovoy-deyatelnosti> (дата обращения: 25.10.2024).
11. Дуванова Е. А. Виды и формы стимулирования труда / Е. А. Дуванова, И. А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 2. С. 7.
12. Дуракова И. Б., Талтынов С. М., Майер Е. В. Актуальные проблемы управления персоналом. М. : Инфра-М, 2019. 191 с.
13. Дьяченко В. Г. Динамика формирования профессиональных мотиваций студентов // Власть и управление на Востоке России. 2017. № 2 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-formirovaniya-professionalnyh-motivatsiy-studentov> (дата обращения: 10.10.2024).
14. Золотых Н. В., Шевченко Т. Ю. Сапаров А. Б. Профессиональная мотивация // Central Asian Academic Journal of Scientific Research. 2021. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-motivatsiya> (дата обращения: 16.11.2024).
15. Иванников В. И., Симонин П. В. Мотивация и стимулирование труда персонала в организации // Новое поколение. 2016. № 10. С. 163-165.
16. Канаева Н. А. Мотивация учебно-профессиональной деятельности и её влияние на становление будущих специалистов // Молодой ученый. 2019. № 4. С. 271-273.

17. Каплюк П. В., Мельничук А. В. Подходы к стимулированию персонала // Новое поколение. 2017. № 11. С. 34-40.
18. Катеринина А. А., Тимошенко Ю. В. Проблемы повышения профессиональной мотивации студентов профессиональных образовательных организаций // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2019. № 2(34). С. 160-164.
19. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. : Инфра-М, 2018. 254 с.
20. Ключевский А. И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / Проблемы науки. 2017. № 2. С. 54-58.
21. Коновалова Е. В., Бакирова Л. Р. Профессиональная мотивация педагогов как фактор успешности профессиональной деятельности // Актуальные проблемы современной науки в 21 веке : Сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции, Махачкала, 31 марта 2018 года. Махачкала : Общество с ограниченной ответственностью «Апробация», 2018. С. 119-121.
22. Лазарева О. П. Проблема мотивации студентов вуза к обучению // МНИЖ. 2016. №8-5 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-motivatsii-studentov-vuza-k-obucheniyu> (дата обращения: 10.10.2024).
23. Лукьянов А. С. К вопросу о психологической сущности мотивации и мотива деятельности человека // Прикладная психология и психоанализ. 2021. № 1. С. 3.
24. Максимова Д. А. Формирование современной система стимулирования сотрудников как элемент стратегии развития организации / Д. А. Максимова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Т. 7. № 8А. С. 123-134.
25. Максимова Н. Ю. К вопросу о профессиональной мотивации студентов // Молодой ученый. 2018. №21.1. С. 106-108.
26. Меркушева Ю. С. Развитие профессиональной мотивации студентов-психологов // Акмеология. 2019. №1 (57). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-professionalnoy-motivatsii-studentov-psihologov-1> (дата обращения: 10.10.2024).

27. Мормужева Н. В. Мотивация обучения студентов профессиональных учреждений // Педагогика: традиции и инновации: материалы IV междунар. науч. конф. Челябинск : Два комсомольца, 2018. С. 160-163.

28. Никифорова Л. Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6. С. 252-259.

29. Николаев А. Н. Модификация методики исследования мотивов профессиональной педагогической деятельности // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Психолого-педагогические науки. 2021. № 13. С. 82-88.

30. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии. М. : Инфра-М, 2019. 346 с.

31. Ситдикова Л. Ф., Садриева И. И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вектор экономики. 2018. № 5. С. 111.

32. Скипина А. С. Предпосылки профессиональной мотивации студентов // Научные исследования. 2019. №8 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-professionalnoy-motivatsii-studentov> (дата обращения: 10.10.2024).

33. Стрекалова Н. Д. Профессиональная мотивация как фактор профессионального развития государственных гражданских служащих / Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 3(57). С. 14-21.

34. Толстиков Е. В. Разработка системы материального стимулирования персонала / Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2015. № 12-4. С. 166-169.

35. Управление человеческими ресурсами организации / Под ред. Ю. Г. Одегова, М. В. Полевой. М. : Кнорус, 2019. 584 с.

36. Хайдаров Ш. Ш. Мотивация выпускников педагогического бакалавриата к профессиональной педагогической деятельности // Студенческий. 2022. № 41-2(211). С. 47-50.

37. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. М. : Кнорус, 2016. 268 с.