

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 Психологические механизмы мотивации персонала организации

Обучающийся И.Б. Карбонова
(Инициалы Фамилия) (личная подпись)

Руководитель канд. психол. наук, И.В. Кулагина
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврская работа рассматривает актуальную проблему развития механизмов мотивации персонала организации в Латинской Америке (Перу).

Цель работы заключается в исследовании механизмов мотивации персонала организации.

Для реализации поставленной цели определены следующие задачи:

- определить теоретические основы исследования мотивации у работников производственных коллективов;
- произвести теоретический анализ социально-психологических особенностей мотивации у работников;
- охарактеризовать организацию и методы исследования;
- проанализировать результаты диагностического исследования;
- разработать тренинговую программу по повышению мотивации.

Для решения указанных задач использовались теоретические и эмпирические методы исследования.

В работе на основе проведенного исследования определено содержание комплекса занятий, способствующего развитию механизмов мотивации персонала организации.

Работа состоит из введения, двух глав, разделенных на параграфы, заключения, а также списка используемой литературы.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретико-методологические основы исследования психологических механизмов мотивации персонала	8
1.1 Теоретические основы исследования мотивации у работников производственных коллективов	8
1.2 Теоретический анализ социально-психологических особенностей мотивации у работников	18
Глава 2 Экспериментальное исследование психологических механизмов мотивации персонала	27
2.1 Организация и методы исследования.....	27
2.2 Результаты диагностического исследования	33
2.3 Разработка тренинговой программы по повышению мотивации.....	47
Заключение.....	60
Список используемой литературы.....	63

Введение

Актуальность исследования психологических особенностей мотивации персонала обоснована повышением скорости изменений внешней среды, а именно Латинской Америке (Перу), где только последние 10 лет начали свою работу современные производственные предприятия, и существенно повысившейся роли квалифицированного труда сотрудников на самих предприятиях. В контексте существующих социально-экономических реалий важным критерием эффективности является мотивировка работников, учитывая личностные черты, склонности, способности и так далее.

Базовыми для осмысления структуры мотивации персонала стали труды, раскрывающие содержание и особенности мотивации работников (Дж. Аткинсон, Н. Бордовская, Б. Вайнер, В. Вилюнас, О. Выханский, С. Дружилов, Т.Д. Элерс, О. Еськов, А. Занковский, С. Занюк, Э.В. Ильин, С.В. Каверин, Л.А. Коромушка, Е. Кирхлер, В. Климчук, О. Кревская, Д.А. Макклелланд, С. Максименко, С. Москвичев, Г. Мюррей, А.А. Реан, М.А. Селигман, Э.Г. Скиннер, Н. Типатов, Ф. Хоппе). Существенное значение для подготовки программы психологического тренинга имеют труды, раскрывающие методы и формы психологической подготовки персонала в организациях (О. Винославская, Л. Карамушка, О. Креденцер, О. Лещинская, К. Милютина, А. Поплавская, О. Романовский, О. Филь, С. Яновская).

В контексте рассмотрения психологических механизмов мотивации персонала организации, следует обратить внимание на специфику работы производственных коллективов, которая наполнена значительным количеством стрессогенных, нестандартных ситуаций, требующих высокого профессионализма и гибкости. Важно отметить, что, несмотря на многие труды ученых в области мотивации персонала, по-прежнему остается недостаточно исследована проблема определения механизмов мотивации персонала организации.

Актуальность и недостаточная разработанность теоретических и практических аспектов указанной проблемы привели к выбору темы данного исследования.

Цель работы состоит в исследовании механизмов мотивации персонала организации.

Объект исследования: мотивация персонала организации перуанского филиала.

Предмет исследования: психологические особенности механизмов мотивации персонала в организации.

Гипотезы:

- высокая оценка значимости социальных контактов коррелирует с высоким уровнем самореализации субъекта. В основе этой гипотезы лежит предположение, что общение и социальные взаимодействия могут способствовать повышению узнаваемости и успеваемости среди сотрудников, что может влиять на быстрый подъем по карьерной лестнице, а это, в свою очередь, является ключевыми компонентами самореализации;
- высокая оценка личностных ценностей способствует снижению мотивации к неудаче. Крепкие личностные ценности могут помочь личности сосредоточиться на долгосрочных целях и изменить влияние краткосрочных неудач;

Согласно цели определены задачи исследования:

- определить теоретические основы исследования мотивации у работников производственных коллективов;
- произвести теоретический анализ социально-психологических особенностей мотивации у работников;
- охарактеризовать организацию и методы исследования;
- проанализировать результаты диагностического исследования;
- разработать тренинговую программу по повышению мотивации.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют: положения общей, социальной и экономической психологии о сущности и развитии личности (С. Выготский, В. Дружинин, Г. Костюк, С. Максименко, В. Моляко и другие), положения современной системы знаний о различных аспектах проблемы мотивации (Дж. Аткинсон, Н. Бордовская, Б. Вайнер, О. Вилюнас, О. Выханский, С. Дружилов, Т.Г. Элерс, О. Еськов, А. Занковский, С. Занюк, Э.В. Ильин, С.В. Каверин, Л.А. Карамушка, Е. Кирхлер, В. Климчук, О. Кревская, Д.А. Макклелланд, С. Максименко, В. Москвичев, Г. Мюррей, А.А. Реан, М.А. Селигман, Э.Г. Скиннер, Н. Типатов, Ф. Хоппе), общие положения о формах и методах психологической подготовки персонала в организациях (В. Бодров, Р. Брокхауз, О. Винославская, О. Завьялова, В. Зинченко, Л. Карамушка, Д. Катц, А. Креденцер, О. Лещинская, К. Милютинский, А. Паскаловский, А. Москаленко, Ю. Москаленский, Ю. Москаленский, Ю. Москаленский, Ю. Паскальский, А. Москаленков, Ю. Паска, С. Яновская).

Методы исследования. Теоретические методы – сравнение, анализ и обобщение научной литературы, в которой освещаются различные аспекты изучаемой проблемы.

Эмпирические методы – для систематизации и интерпретации собранных данных использовались психодиагностические методы: опросник диагностики мотивации к успеху и боязни неудач А.А. Реана, методика «Мотивационный профиль личности» Ричи-Мартина, методика «Ценностные ориентации» М.М. Рокича, методы математической статистики.

Надежность и вероятность полученных научных результатов исследования обеспечивается теоретико-методологическим обоснованием его основных положений, использованием в работе методов, адекватных целям и задачам исследования, сквозным характером связи между этапами исследования, соответствием диагностического инструментария критериям валидности и надежности, применением методов математической статистики.

Опытно-экспериментальная база исследования: «Лаворо Перу», в исследовании приняли участие 66 сотрудников мужского пола.

Научная новизна полученных результатов состоит в том, что определено содержание комплекса занятий, способствующего развитию механизмов мотивации персонала организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении знаний о механизмах мотивации персонала в организации.

Практическое значение результатов исследования состоит в подготовке тренинговой программы, направленной на повышение мотивации у работников коллектива. Тренинговая программа и результаты исследования могут использоваться в практике действующих предприятий для увеличения мотивации у работников. Материалы исследования могут применяться в работе с персоналом организаций, а также при проведении практических семинаров и тренингов на предприятиях. Полученные теоретические и эмпирические результаты будут полезны при разработке обучающих курсов по общей, социальной, организационной, консультативной психологии, психологии управления.

Структурно работа состоит из введения, двух глав, разделенных на параграфы, заключения, а также списка используемой литературы (43 источника).

Глава 1 Теоретико-методологические основы исследования психологических механизмов мотивации персонала

1.1 Теоретические основы исследования мотивации у работников производственных коллективов

Проблема мотивации является одной из самых актуальных в психологии. Неудивительно, что мотивации и мотивам посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных авторов (В. Агеев [1], Дж. Аткинсон [35], В. Вилюнас [5], Л. Карамушка [13], А. Леонтьев [19], С. Максименко [21], Д. Макгрегор [39], А. Маслоу [37] и другие).

Изучение мотивов является одной из самых сложных проблем в психологии, ведь увидеть их напрямую невозможно.

В общем смысле психологическая категория «мотив» обозначается как побуждение и рассматривается как побуждение к определенной деятельности, основанное на удовлетворении важных для человека потребностей. Некоторые ученые утверждали, что как психологическая категория мотив не обладает четкой и однозначной трактовкой (Э. Ильин [12], В. Ковалев [18], С. Москвичев [25]). Действительно понятие «мотив» трактуется психологами по-разному и применяется данный термин для обозначения определенных явлений или действий [17]. Некоторые авторы называют мотивом инстинктивные импульсы, биологические влечения, интересы, желания, стремления, жизненные цели, установки, идеалы и так далее [27].

А. Еськов считает, что мотив – это то, что принадлежит самому человеку, является его личным свойством, побуждает к определенному типу поведения относительно удовлетворенности потребностей, реализации своих интересов, ценностных ориентаций, социальных ожиданий [9, с. 82-93]. Еще одну мысль о понимании мотива высказывает Дж. Макклелланд, рассматривая мотив как сильную аффективную ассоциацию, основанную на

прошлой ассоциации определенных признаков с удовлетворением или болью и характеризующуюся предвидением целевой реакции [38].

Классик отечественной психологии. М. Леонтьев [19] отмечает, что в основе мотива лежит потребность, при удовлетворении которой и возникают определенные мотивы поведения человека. Как отмечал автор, в результате встречи потребности с соответствующим предметом потребность может направлять и регулировать деятельность человека [29]. По мнению многих ученых, мотив выступает субъективной стороной потребности, внутренним побуждением к деятельности [26]. Опираясь на такую трактовку возникновения и формирования мотива и анализируя определение учеными данной категории, мы делаем собственный вывод, что мотив деятельности и поведения человека определяется как стремление действовать определенным образом с целью удовлетворить собственные актуальные в данный момент потребности.

Что касается содержания самого мотива, то здесь тоже мнения ученых разнятся. Так В. Вилюнас считает мотив стимулом к деятельности, состоящий из когнитивного элемента (предмет потребности) и аффективного элемента (отношение к потребности) [5]. Также интересна позиция ученых, согласно которой мотив рассматривается как предмет потребности (Л. Божович [4], А. Леонтьев [19]). В частности, Л.Л. Божович предполагает, что мотивом могут выступать представления человека, идеи, чувства и переживания, то есть все то, в чем нашла воплощение потребность [4]. Исходя из этого положения, сначала человек должен пожелать чего-то, осознать свои желания, это становится потребностью, которая порождает мотив определенного поведения (например, заработать больше денег).

Исследовав ряд трактовок по поводу мотивов, С.Г. Москвичев называет причиной данного явления то, что разные ученые понятию «мотив» предоставляют либо функцию непосредственного побуждения к действию, либо функцию мотивирования [25]. По воззрению Е. Ильина [12], мотивация является совокупностью внутренних и внешних движущих сил,

побуждающих человека к выполнению определенных действий, задающих границы и формы его деятельности, направленность, ориентированную на достижение поставленных задач.

Исследователи Дж. Гринберг и Р. Берон выделяют особое значение мотивации для достижения целей и определяют такие функции мотивации как направляющую, энергетическую и поддерживающую [3, с. 88-101]. М. Мескон определяет мотивацию человека как процесс побуждения к себе и другим работать для достижения личных и организационных целей [23]. Согласно В. Цветаеву, в управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективной работе [33].

По мнению известного ученого Э. Кирхлера, мотивация – это собирательное понятие для многих психических процессов и эффектов, общим ядром которых является то, что человек выбирает то или иное поведение, ориентируясь на направление, ожидаемые последствия и затраты энергии [15]. С. Роббинс в своей работе определял мотивацию как процесс, отвечающий за интенсивность, направленность и длительность усилий для достижения поставленных целей [41].

Подробно исследовав различные подходы и ознакомившись с разными точками зрения по пониманию категорий мотив и мотивация, мы можем осуществить теоретический обобщающий анализ научной проблемы и подытожить следующие положения. Во-первых, мотивирование является процессом воздействия на человека для побуждения его к выполнению конкретных действий путем пробуждения определенных мотивов. Эффективность работы в организации во многом зависит от того, как удачно осуществляется мотивировка персонала. Во-вторых, в зависимости от того, какие ставятся цели, какие задачи, можно выделить выделяющие типы мотивирования. Один из них – когда посредством внешнего воздействия на

человека приводятся в действие конкретные мотивы, побуждающие его к определенным действиям и поступкам, ведущим к желаемому результату.

Что касается научной проблематики исследования, стоит отметить, что мотив рассматривается как образ во внутреннем плане сознания, как сильная аффективная ассоциация, как стимулы к деятельности, как собственные представления человека и так далее. Мотивация представляется как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, ориентация на достижение целей, как процесс побуждения к определенным действиям, как процесс активизации мотивов работников.

Среди существующих исследований мотивации есть одно общее – любой фактор, вызывающий побуждение и принятие решения, считается мотивом. При этом стоит отметить, что в исследованиях мотивации учеными недостаточно внимания уделено анализу именно причин расхождения мнений авторов в определении содержания понятия мотивации.

В данной работе мотивация работников рассматривается как ряд последовательных действий по достижению определенной цели. Мотивация есть нечто собственное психологическое, лежащее в основе всех человеческих поступков. В исследовании мы рассматриваем мотивацию у работников производственных коллективов как совокупность отдельно взятых последовательных мотивов, служащих внутренними толчками к конкретным действиям работников.

Проанализировав предложенные учеными теории и подходы относительно взглядов на мотивацию труда, можно подытожить, что мотивация – неотъемлемая часть когнитивных и эмоциональных процессов, фундамент для формирования установок и целей. Разнообразные теории мотивации прошли достаточно долгий путь своего развития и усовершенствования. Еще в «школе образовательного управления» применялась теория мотивации по типу «жгута и пряника». С развитием технологии и углубления специализации труда, специалисты в области управления стали искать новые решения проблемы мотивации в

психологическом аспекте. Результаты исследований поведения человека в работе позволили создать две категории теории мотивации: содержательные и процессуальные [2].

Содержательные теории мотивации изучают факторы, мотивирующие человека к определенной деятельности. Одна из основных содержательных теорий является иерархией потребностей А.А. Маслоу, сущность которой сводится к изучению основных потребностей человека [24]. Как уже отмечалось ранее, в основе любого действия или поведения человека находятся потребности. Согласно А. Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде пирамиды, в основе которой находятся первичные потребности, далее – вторичные, а на вершине содержится самые высокие потребности – в самоактуализации. В пирамиде А. Маслоу потребности расположены следующим образом (от низших базовых до высших):

- биологические и физиологические потребности: воздух, еда, вода, тепло, сон, сексуальное удовольствие и так далее;
- потребность в безопасности: чувство защищенности от возможных опасностей окружающей среды (отсутствие военных действий или природных катаклизмов), защита законов, стабильность и уверенность в будущем;
- потребность в принадлежности и любви: наличие семьи, любимого человека, окружающих, внимание со стороны друзей, коллег и так далее;
- потребность в уважении и признании: уважение со стороны других, признание заслуг и профессионализма другими, достижение успеха и высоких оценок, продвижение в карьере;
- когнитивные потребности: получение новых знаний, размышлений, рассуждений, исследований, философских взглядов, освоения новых отраслей науки, техники и так далее;
- эстетические потребности: гармония, порядок, красота и удивительность окружающего мира;

- потребность в самоактуализации: реализация собственного потенциала, всех возможностей, возможность самовыражения, личностного роста и накопления богатого жизненного опыта [30].

Главный принцип пирамиды А. Маслоу состоит в том, что удовлетворение вторичных потребностей возможно только после удовлетворения первоначальных потребностей. Однако в иерархии потребностей А.А. Маслоу присутствуют определенные недостатки. В частности, в предложенной пирамиде потребностей не удалось учесть индивидуальные особенности каждого человека, ведь разные люди могут отдавать предпочтение разным вещам. Имеют значение также воспитание человека, культурный уровень, религиозные, ментальные, гендерные, возрастные особенности. Некоторые, например, ставят удовлетворение эстетических потребностей перед когнитивными и потребностью в признании.

К. Альдерфер [34], основываясь на теории А.А. Маслоу, положил начало экспериментальному исследованию модели иерархии. В своей теории он выделял три группы потребностей:

- потребности в существовании – базовые потребности, соответствующие первому и второму уровню в иерархии А.И. Маслоу;
- потребности в отношениях (социальные потребности) – потребности в межличностных отношениях и принадлежности к социальным группам;
- потребности роста – потребности в личностном и профессиональном росте.

Изучение мотивации представлено и в модели Ф.И. Герцберга [8], «двухфакторная теория», тоже основанной на потребностях человека. Автор вместе с коллегами разработал свою модель еще во второй половине 50-х на основе проведенного исследования среди инженерно-технических работников предприятия. Исследуемых просили описать ситуации, в которых они испытывали удовольствие от работы, и ситуации, связанные с неудовольствием, то есть нежелание работать. На основе полученных данных

Ф. Герцберг заключил, что удовлетворенность связана с внутренними характеристиками работы, а неудовлетворенность – с внешними характеристиками, содержанием работы [24].

В теории «Х-У» Д. Макгрегор [31] приводит два разных подхода – представление о человеке в организации. Один из них теория «Х» – работники недовольны работой и боятся ответственности, основная мотивация здесь принуждения к работе или вознаграждение за нее. В противоположной теории «У» работники в целом удовлетворены своей работой, готовы брать на себя ответственность, способны принимать решения. В зависимости от того, какой теории следует руководитель, так он и управляет персоналом. Таким образом, заслуга Д. Макгрегора состоит в том, что он показал, как влияют убеждения менеджеров, и посредством своей теории мотивации призвал менеджеров к рефлексии своих представлений о персонале [10].

В процессуальных теориях в центре внимания есть решения, определяющие будущие действия человека, и процесс стимулирования, направленности и завершения действия. Самые известные из них: теория валентности – инструментальности – ожидания В. Врума; теория постановки цели Э. Локка; модель мотивации Л. Портера и Э. Лоулера; «Рубикон-модель» Х. Хекхаузена [8].

По нашему мнению, на сегодняшний день наиболее целостную модель мотивации предложил Х. Хекхаузен [8]. Согласно мнению данного исследователя, процесс побуждения к действию можно разделить на четыре фазы мотивации и волевого акта. Волевой акт можно рассматривать как волю к преодолению барьеров для выполнения действий. В этой фазовой модели различают четыре фазы:

- мотивация на этапе прогноза (выбор): выбор обусловлен индивидуальными желаниями и оценкой ситуации, после обдумывания и сравнения выбирается один из способов действия и разрабатывается схема его реализации;

- выбор на этапе постановки цели: после того, как цель выбрана, появляется намерение ее достичь – волевой акт;
- волевой акт в акциональной фазе: фаза действия характеризуется «действием»;
- мотивация на этапе завершения действия: специфические составляющие и оценка, по завершении действия оценивают ее результаты, оценка определяет выбор и способ будущего действия [8].

Далее рассмотрим теорию «валентность – инструментальность – ожидание» В. Врума. В своей теории автор пытался соединить разнообразные переменные мотивации и ответить на вопрос о преимуществе определенной деятельности, удовлетворении деятельностью и прогнозировании результата [8]. Основу теории Врума составляют понятие валентность, инструментальность и ожидание. Валентность – это мера привлекательности, ценности цели. Для человека, например, ценность результата «зарплата» или «деньги» может быть высокой или соответственно малой. А определенным результатом может быть эффективный труд, который может иметь большое значение для персонала, ведь это может привести к повышению зарплаты [8]. Инструментальность – вероятность достижения цели, оцениваемой работником. Человек может предугадывать, что отменно выполненная работа приведет к увеличению его заработной платы. Ожидание – оценка субъективной вероятности того, что действие приведет к достижению поставленных целей. Действие человека может привести как к повышению заработной платы, так и к повышению в должности. Ожидание изменяется в рамках от исполняемого до невыполняемого [10]. Данная модель является инструментальной базой для измерения удовлетворенности работой и мотивации персонала. Таким образом, полученные результаты могут быть использованы для развития организации. Если персоналу сообщают о результатах деятельности посредством обратной связи, то в случае необходимости под руководством консультантов персонал может принимать решения по изменению поведения [28].

Теория постановки цели основана на предположении, что цель может мотивировать [8]. Согласно Э. Локку и Дж. Латему [8] следует различать сложность достижения целей и сложность задачи. Сложность задачи зависит от ее комплексности. Сложность цели определяется той работой и тем количеством усилий, которые необходимы для достижения цели [8]. На основе разнообразных эмпирических результатов Э. Локк и Дж. Латем сформулировали линейную зависимость между сложностью цели и производительностью работника. Чем лучше сформулирована цель, тем яснее ее преимущества и тем быстрее человек будет стремиться к ее достижению [8].

Анализируя подходы к изучению мотивации работников, становится очевидным, что развитие теорий мотивации имело скорее не революционный, а эволюционный характер (таблица 1). Проведенный теоретический анализ теорий и подходов по изучению мотивации персонала приводит к выводу, что мотивация успеха работников связана с мотивацией карьерного роста.

По нашему мнению, на появление мотивов карьерного роста ощутимо влияют такие факторы как наличие четкой системы продвижения по службе, учет индивидуального вклада работника в коллективное сотрудничество, информированность об имеющихся перспективах продвижения, адекватной регулярной оценке результатов труда, личностных характеристик работника. Совместное действие всех этих факторов однозначно может привести к устойчивой мотивационной системе ценностей работников и профессиональному самосовершенствованию в карьере.

Таблица 1 – Теоретические подходы к определению мотивации

Теории, авторы	Принципиальные положения
А. Маслоу	Потребности расположены в иерархической структуре и определяют поведение человека.
Д. Макклелланда	Три фактора мотивации: достижение успеха, стремление к власти, признание.
Ф. Герцберг	Две группы причин мотивации: внешние гигиенические и внутренние мотивационные.
Л. Портер, Э. Лоулер	Комплексная мотивация включает в себя ожидание и справедливость.
Э. Локк, Дж. Латем	Линейная зависимость между сложностью целей и производительностью работника.
В. Врум	Мотивация персонала сочетает в себе понятие валентности, инструментальности, ожидания.
Д. Макгрегор, теория «Х – У»	Теория «Х» – работники недовольны работой, боятся ответственности. Теория «У» – работники довольны работой, готовы брать ответственность.
Х. Хекхуазен	Четыре фазы мотивации и волевого акта: прогноз (выбор); постановка целей; акциональная фаза (действие); завершение действия
С. Адамс	Теория равенства: стремление людей добиться социального равенства в степени нагрузки работой и в вознаграждении.

Важно отметить, что в современных социально-психологических условиях возрастает роль и значение человеческого фактора, поэтому нельзя не учитывать закономерности человеческого поведения и связанной с ним мотивации. Еще со времен деятельности Ф.У Тейлора существовала система денежного вознаграждения за труд человека: работник старается лучше и добиться большего успеха, чтобы получить за это большее денежное вознаграждение [30] В настоящее время кроме денежного вознаграждения, способом стимулировать работника лучше выполнять свои профессиональные обязанности может быть психологическое воздействие на него: одобрение работы, признание успехов работников, возможность карьерного роста [27].

Таким образом, анализируя главные положения, выдвинутые исследователями по поводу мотивации персонала, можно резюмировать, что

мотивация труда есть не что иное, как стремление работника удовлетворить свои потребности, получить определенные блага – материальные, моральные, социальные, культурные. Подытоживая вышеописанные положения, следует наиболее полное и содержательное определение данной категории. Трудовая мотивация, по нашему мнению, это процесс выбора и обоснования способа участия человека в трудовой деятельности.

1.2 Теоретический анализ социально-психологических особенностей мотивации у работников

Мотивация тесно пересекается с чувством приверженности делу, которое выполняешь. Приверженность работников к предприятию тесно связана с их мотивацией. Приверженность представляет собой состояние, при котором человек становится привязанным к убеждениям, поддерживающим его действия и собственную вовлеченность в организацию [40, с. 46-48]. Организационная приверженность (расположение к предприятию) имеет важное значение для повышения производительности труда, высокой работоспособности.

Относительно приверженности мотивации, ее, по нашему мнению, следует различать, как это делают Д. Бучанан и Хусизнский [20]:

- цели, к которым стремятся работники: прибыль компании (организации), эффективное выполнение работы. Достижение таких целей может выступать мотивом для некоторых работников, которых следует считать благосклонными, поскольку они воспринимают эти цели как собственные;
- выбор целей и задач отличается от процесса возникновения у работников привязанности;
- социальный процесс мотивирования других к работе. С этой точки зрения, стратегии, направленные на повышение мотивации, также влияют и на приверженность. Поэтому правильным будет сказать, что

там, где приверженность, мотивация будет сильнее, особенно если рассматривать эффективность в долгосрочной перспективе.

Анализ научной проблемы мотивации персонала производственных коллективов, детальное изучение научной литературы по вопросам мотивации труда и потребностей человека позволило выделить структурные компоненты формирования мотивации труда работников. Базируясь на понимании иерархии потребностей (А. Маслоу [22]), соотношении внешних и внутренних факторов мотивации (Ф. Герцберг [14]), взаимодействия высших и низших потребностей, нами была предложена собственная структура формирования трудовой мотивации работников производственных коллективов, включающая в себя смысловое содержание и последовательность образования.

По нашему мнению, в основе формирования мотивации у работников производственных коллективов лежат потребности, которые должны быть удовлетворены последовательно от первичных к потребностям личностного развития. Удовлетворение данных потребностей работников будет способствовать росту трудовой мотивации и повышению эффективности труда у персонала производственных коллективов. На первом уровне расположены самые простые потребности: одежда, жилье, гарантия рабочего места, статус компании, социальные контакты в группе. Удовлетворение данных потребностей не будет способствовать росту мотивации труда у работников, но обеспечит возникновение последующих потребностей и дальнейшего их удовлетворения. Высшие потребности: уважение к себе, проявление компетентности, реализация своего потенциала являются внутренними мотиваторами (стимулами) человека, удовлетворение которых способствует росту мотивации у работников.

Подчеркнем, что многие авторы, которые занимались изучением мотивации работников, отмечают, что людям присущи две противоположные мотивационные тенденции: стремление добиваться успеха и стремление избежать неудачи или наказания. Информация о личностных мотивах

кандидатов позволяет в процессе профессионально-психологического отбора кадров прогнозировать активность человека на предлагаемом месте работы. Особенно важно здесь диагностика и оценка мотива достижения успеха [32].

В ходе исследований ученых Н.Н. Бордовской и А. Реана установлено, что мотивация успеха носит положительный характер. В зарубежной литературе предложен ряд теорий, описывающих феномен достижения успехов и избегания неудач. К таковым относятся теории каузальной атрибуции Б. Вайнера, атрибутивного (объяснительного) стиля М.А. Селигман, теория имплицитных теорий интеллекта К. Двек, социально-когнитивная теория самооэффективности А.А. Бандуры и теория восприимчивого контроля Скинера. Большинство исследований по этой проблеме сфокусированы на изучении феномена достижения успеха и избегания неудач учителей в процессе профессионального развития. Мы же в своем исследовании ставим целью исследовать психологические особенности мотивации успеха у работников производственной сферы деятельности со специфическими условиями труда.

Ф. Хоппе [36] рассматривал мотивацию успеха как стремление добиваться успеха в определенной деятельности или мотив достижения. Д. Макклелланд [38] описывал мотив успеха как устойчивую потребность индивида добиваться успеха в разных видах деятельности. В первый раз эта диспозиция была выделена в классификации Г.А. Мюррея, понимавшего ее как стремление сделать что-то быстро и хорошо, как устойчивую потребность в достижении успешного результата в работе, достичь высокого уровня в определенной деятельности. Эта потребность носит генерализованный характер и проявляется в любой ситуации, вне зависимости от конкретного ее содержания [6, с. 182-194]. Получены эмпирические данные, что между выражением стремления добиться успеха и стремлением избегать неудачи может быть положительная корреляция. Это позволяет утверждать, что стремление добиться успеха или избегать неудачи возможно при наличии того и другого. Причем оба преобладания:

стремление добиться успеха и стремление избегать неудач могут быть выражены на высоком уровне.

Немецкий ученый Ф. Розенштиль, рассматривал мотивацию достижения как стремление развивать свои способности во всех сферах деятельности или, по возможности, развивать их в тех областях, где следует показать высокий результат [42]. Часто переживание успеха в деятельности сопровождается чувством гордости, а переживание неудачи связано с чувством стыда за поражение или неудачное выполнение поставленной задачи. Эти чувства актуализируются в значимых для человека ситуациях, схожих или ассоциированных с начальным опытом [16].

Р. Уайт для тех, кто стремится добиться высокого мастерства в определенном виде деятельности, ввел термин «мотивация эффективности» [43]. Он считает, что человек активен потому, что нуждается в эффективности своих действий. Дж. Аткинсон для объяснения выбора уровня притяжений при избрании сложности задачи разработал «модель выбора риска». Довольно долгое время эту модель использовали как теорию мотивации. По Дж. Аткинсону, мотивация является результатом эмоционального конфликта между ожиданием успеха и страхом неудачи. Согласно Дж. Аткинсону при доминирующей мотивации избегания неудач, сложные задачи человек, скорее всего, будет избегать. Таким образом, работники будут выбирать либо слишком легкие задачи, которые они точно смогут выполнить, либо слишком сложные, которые, скорее всего, не смогут выполнить, но для них оправданием будет тот факт, что задача слишком сложна. А люди, мотивированные на успех, выбирают задачи средней сложности, в таком случае вероятность выполнения такой задачи будет больше [35, с. 359-372].

Д. Макклелланда и Дж. Аткинсон обнаружили две основные группы мотивов: достижение успеха и избегание неудач [38]. Согласно данной концепции, работники с высокой мотивацией достижения успешны, проявляют повышенный интерес к работе и получают удовольствие от нее.

Люди с высокой мотивацией достижения способны ставить перед собой высокие и достижимые цели, для них важнее всего личные достижения в профессиональной среде, чем вознаграждение за успех и значительная оценка их работы [41].

Максимальный риск потерпеть поражение вызывает также максимальную гордость при достижении успеха и получении желаемого результата. Работники, прежде всего, отличаются друг от друга в собственных подходах и отношении оценки рабочей ситуации. Поэтому такой работник будет пытаться избежать сложных и ответственных задач, опасаясь возможного поражения [35, с. 359-372].

Учитывая описанные выше положения исследователей по данной проблематике, можно проанализировать особенности формирования мотивов успеха и избегания неудач у работников. В частности, у женщин часто выражены мотивы избегания неудач в определенной деятельности. Это вызвано страхом негативных последствий, переживанием так называемого «социального отвержения» за свои карьерные неудачи. Мотив избегания неудач возникает и у мужчин в ситуациях, когда их профессиональный выбор не соответствует традиционным половозреловым представлениям общества относительно профессиональной деятельности мужчин и женщин (например, неприемлема профессия няни – для мужчин, руководителя службы безопасности, министра обороны или дальнобойщика – для женщины).

Еще одним интересным подходом к изучению мотивации стала теория русского психолога профессора В. Герчикова [7]. В основу своей концепции автором было заложено влияние разных мотивов на проявление трудовой деятельности человека и на поведение работников. Автор разделяет трудовую мотивацию на два типа: мотивация достижения, стремление получить положительные компенсации качества вознаграждения за эффективное выполнение работы; мотивация избегания, желания избежать негативного результата, что может привести к наказанию или другим

негативным санкциям. Главное мнение его теории состоит в том, что, разрабатывая систему мотивации работников коллектива, следует учитывать их внутренние мотивы и интересы в работе, характер взаимодействия.

Отечественные ученые в подходах к изучению мотивации выделяют активную субъективную позицию человека как значимый фактор развития и трансформации мотивов достижения. Так Л. Карамушка в исследованиях указывает на то, что мотивация достижения успеха способствует достижению работниками высоких показателей в работе, их самосовершенствованию, реализации творческих идей и повышению самоуважения [13].

Анализируя представленные выше положения относительно мотивации успеха и мотивации избегания неудач, мы пришли к собственному выводу относительно данной проблемы. Тенденция избегания неудач подобна тенденции достижения успеха. Принято считать, что стремление достижения успеха возникает в сложных ситуациях, и наоборот, вызывающее стыд ощущение неудачи появляется в ситуациях, когда задача слишком легкая. Чем ниже вероятность пережить неудачу, тем больше ее отрицательная ценность и тем большее чувство стыда в случае неудач. Каждое задание содержит определенную вероятность успеха и неудачи, страх не справиться. Ожидание неудачи представляет собой зеркальное отражение ожидания успеха. Отсюда следует положение, что ожидание неудачи растет, если ожидание успеха снижается, и наоборот.

Что касается выбора сложности задачи и ее влияния на формирование силы мотивации успеха работников коллективов, то главным становится личностный фактор, индивидуальные особенности мотивации успеха: способности работника, его склонности, его положение в коллективе, опыт работы, профессиональные интересы, цели и так далее. Работники с высокой мотивацией успеха предпочитают задачи не высокой сложности, поскольку в таком случае растет вероятность их успешного выполнения. Это приводит нас к мнению, что работники с высокой мотивацией успеха проявляют

высокий уровень способности идти на разумный и взвешенный риск при выполнении работы. Акцент следует сделать на взвешенности риска и его обдуманности, в отличие от простой готовности рисковать. В этом состоит способность все обдумать, взвесить и без страха попробовать новый способ решения задачи или принять решение самостоятельно.

Согласно теории Т. Элерса, люди проявляют два типа мотивации: достижение успеха и избегание неудач. Люди с высокой мотивацией успеха нацелены на достижение цели, на выигрыш, способны полностью мобилизовать свои силы и сконцентрироваться на цели. Достигнув желаемого, испытывают удовольствие и гордость, ожидают вознаграждение. Такие работники способны адекватно оценивать собственные ресурсы, возможности и проявляют больше упорства. Другой тип мотивации – избегание неудач. Работники с высокой мотивацией избегания неудач концентрированы на защите от наказания, от проблем, критики. Такие работники не уверены в себе и своих возможностях, боятся раскрыть свой потенциал, так как не верят в успешное завершение своей работы. Сотрудники с высокой мотивацией избегания неудач имеют сложности с определением своих профессиональных возможностей, имеют заниженную самооценку, нереалистичный уровень требований к себе.

Исследования Т. Элерса показали, что люди, сильно мотивированные на успех, избирают средний уровень риска. Те люди, которые опасаются неудач, выбирают низкий уровень риска. Стоит отметить, что речь идет о способности рисковать вообще, о психологической готовности к риску. Люди, сильно мотивированные на успех и имеющие высокую готовность к риску, меньше попадают в несчастные случаи, чем люди с высокой готовностью к риску, но с высокой мотивацией избегания неудач (защитой). И наоборот, когда у человека высока мотивация избегания неудач (защита), это препятствует появлению мотива успеха.

Опираясь на положение теории Т.А. Элерса относительно мотивации успеха и мотивации избегания неудач можно сделать вывод, что наиболее

эффективными на предприятии будут работники с высокой мотивацией успеха и низкой мотивацией избегания неудач. То есть, достичь результата производства, максимально приближенного к идеальному, способны работники, нацеленные на достижение цели, сконцентрированные на деятельности и отвергающие защитное поведение, не заикливающие на возможности ошибки.

Разнообразие мнений и подходов по определению мотивации успеха приводят к собственному выводу относительно данного понятия. По нашему мнению, мотивация успеха есть ориентация на достижение высокого результата, постановка конкретных целей, достижение которых будет расцениваться как достижение успеха. Мотивация работников производственных коллективов представляет собой базовый процесс в регуляции действий взаимодействия в коллективе, а отдельные мотивы определяют поведение человека в отношениях с другими. Работники, проявляющие высокую мотивацию успеха, мыслят положительно, ориентированы на получение желаемого результата и раскрытие своей личности и профессионализма в работе над разными проектами. Изучение многих работ и подходов, анализ научной литературы по исследуемой проблематике дает основу для изучения именно психологических особенностей мотивации успеха у работников производственных коллективов, влияющих на ее формирование.

Выводы к первой главе

В первой главе обоснованы теоретико-методологические основы исследования психологических особенностей мотивации успеха у работников производственных коллективов, что приводит к следующим выводам:

- раскрыто содержание мотивации успеха у работников производственных коллективов. Благодаря проделанному

теоретическому анализу показано, что мотивация определяется как стремление действовать определенным образом с целью удовлетворить собственные потребности, актуальные в данный момент. Мотивация успеха у работников производственных коллективов рассматривается в этой работе как совокупность отдельно взятых последовательных мотивов, служащих внутренними толчками к конкретным действиям работников. В контексте теоретического анализа предложена структура формирования трудовой мотивации, которая представляет собой последовательность образования мотивов труда у работников производственных коллективов: первичные потребности, гарантия рабочего места, потребность в социальных контактах, самоуважение и признание со стороны окружающих, профессионализм и личностное развитие.

– представлено состояние разработки проблемы в рамках разных научных подходов. В работах ученых был предложен ряд теорий, описывающих феномен достижения успехов и избегания неудач, а также отмечены положительные последствия мотивации успеха: улучшение результатов работы, укрепление взаимодействия работников в коллективах, понимание и так далее. Мотивация успеха у работников производственных коллективов рассмотрена как ориентация на достижение высокого результата в своей профессиональной деятельности, в частности постановка конкретных целей, выполнение которых расценивается как достижение успеха.

Глава 2 Экспериментальное исследование психологических механизмов мотивации персонала

2.1 Организация и методы исследования

Исходя из целей, задач исследования и прохождения практики было проведено эмпирическое исследование психологических механизмов мотивации персонала организации на базе «Лаворо Перу». Это позволит не только проверить теоретические положения на практике, но и разработать конкретные рекомендации по улучшению мотивационной политики предприятия.

Исследование проводилось в несколько основных этапов:

Этап 1. Подготовка к проведению исследования психологических механизмов мотивации персонала:

- подбор участников для проведения исследования;
- сбор демографических данных участников опроса;
- подбор диагностических методик для исследования.

Этап 2. Сбор данных по выбранным методикам.

Этап 3. Анализ результатов исследования психологических механизмов мотивации персонала организации. Подсчет и интерпретация полученных результатов по выбранным методикам.

Этап 4. Анализ психологических механизмов мотивации, влияющих на деятельность работников:

- проведение анализа полученных данных;
- определение основных рычагов повышения мотивации среди респондентов.

Этап 5. Разработка программы тренинга по развитию психологических механизмов мотивации персонала организации.

В опросе приняли участие 66 сотрудников «Лаворо Перу» в возрасте 18-35 лет, мужского пола и не состоящих в браке (84,8%).

Отметим, что для исследования психологических механизмов мотивации персонала были использованы следующие методики:

- опросник диагностики мотивации к успеху и боязни неудач А.А. Реана;
- методика «Мотивационный профиль личности» Ричи-Мартина;
- методика «Ценностные ориентации» М.М. Рокича;
- методики математической статистики.

Далее рассмотрим каждую из них.

Тест А. Реана «Мотивация успеха и страх неудачи» помогает определить, что имеет большее влияние на поведение: стремление к успеху или желание избежать провала. В зависимости от того, какое из этих двух стремлений преобладает, может формироваться уровень амбиций – устанавливает ли лицо для себя сложные задачи для достижения значимых успехов, или выбирает менее амбициозные цели во избежание разочарований.

Эта методика имеет формат опросника с перечнем утверждений, которые участники должны оценить на предмет их соответствия личным убеждениям или опыту. Участникам предлагается внимательно прочесть каждое утверждение и решить, соответствует ли оно правде в их случае. Инструкция отмечает, что ответ «да» может включать как безусловное «да», так и «скорее да, чем нет», аналогично ответ «нет» может означать «скорее нет, чем да». Утверждения в опроснике включают различные аспекты мотивации и поведения, такие как отношение к работе, реакция на препятствия и личные цели.

Ключ к опроснику позволяет подсчитать баллы согласно ответам, совпадающим с ожидаемыми «да» или «нет». Общее количество баллов используется для диагностики общей мотивации респондента, направлена она на успех (надежда на успех) или на избегание неудач (боязнь неудач), с различными психологическими профилями для каждой категории.

Методика «Мотивационный профиль личности» Ричи-Мартина была создана британскими психологами Шейлой Ричи и Питером Мартином. Она основана на их исследованиях 1990-х годов, которые позволили выделить 12 ключевых мотивационных факторов. Эти факторы определяют стимулы, побуждающие личность к трудовой деятельности. Посредством этой методики можно идентифицировать, какие мотивационные факторы высоко ценятся работниками и какие они игнорируют.

Методика включает 132 утверждения и разработана так, чтобы избежать лишних размышлений о выборе логики ответов для достижения оптимального результата. Тест представлен в форме таблицы с 33 вопросами для удобства заполнения.

Участникам предлагается выразить свое отношение к профессиональным аспектам через серию утверждений с четырьмя возможными вариантами завершения, обозначенными буквами А, Б, В и Г. Ответы регистрируются в бланке с соответствующими буквенными обозначениями, где каждому пункту отведены четыре строчки для ранжирования вариантов по степени их важности.

Процесс выбора состоит в определении важнейшего аспекта, который отмечается в первой строке, далее следует выбрать третий по значимости аспект, затем второй, и, в конце концов, четвертый по значимости, маркируемый в последней строке аспект.

Результаты интерпретируются по ключу, который предоставляется в методике, позволяя глубже понять мотивационные приоритеты личности.

Отметим также, что результаты делятся 12 мотивационных факторов:

Фактор 1. Необходимость достойной заработной платы и компенсационных пакетов.

Желание зарабатывать высокую заработную плату и получать значительные дополнительные выгоды становится важным из-за роста жизненных затрат. Таким образом, когда работники видят возможность зарабатывать больше за счет дополнительных усилий, они становятся более

мотивированными, продуктивными и удовлетворенными своей работой. Однако мотивация через финансовые стимулы сопровождается определенными вызовами, такими как потеря менеджерского контроля и определение справедливой оплаты труда. Перед мотивацией таких сотрудников важно убедиться в их компетентности, а также требуют ли они большего надзора, поскольку могут игнорировать контрактные или технические требования в своем стремлении к заработку. Эти люди часто не желают работать в команде, воспринимая коллег как конкурентов.

Фактор 2. Необходимость комфортных условий труда.

Высокие показатели этой потребности могут указывать на неудовлетворенность другими аспектами, например руководством или социально-психологическим климатом на работе.

Фактор 3. Потребность в четкости работы и задач.

Работники, стремящиеся к четкости в работе, хотят точно знать свои задачи и уверены, что они выполняют все правильно. Они предпочитают условия, когда им предоставляются четкие инструкции, и могут испытывать стресс при их отсутствии. Эти лица стремятся к высокому уровню организованности и хотят, чтобы их рабочая среда была предполагаемой и контролируемой.

Фактор 4. Потребность в социальных контактах.

Сотрудники, которые ценят взаимодействие с широким кругом людей, включая коллег и клиентов, получают удовольствие и положительные эмоции от многочисленных контактов. Они умеют адаптироваться к окружающему шуму и активности, создавая себе условия для карьерного роста и социальной удовлетворенности. В то же время те, кто не нуждается в широком круге общения, предпочитают индивидуальную работу и считают, что обсуждения с коллегами отвлекают их от работы.

Фактор 5. Потребность в продолжительных и стабильных отношениях.

Работники, которые ценят долгосрочные и стабильные отношения, будут удовлетворены рабочей средой, основанной на доверии и

положительных личностных и профессиональных отношениях, что характерно для эффективных команд.

Фактор 6. Необходимость признания от других.

Существует группа работников, стремящихся к признанию своих достижений и заслуг со стороны окружающих. Их мотивацию можно повысить с помощью разных форм признания, от устной благодарности к материальным поощрениям. Руководителям следует обращать внимание на искренность такого признания, поскольку неискреннее может подорвать мотивацию работников. Следует также понимать, что разные люди ценят разные формы признания, а сильная потребность в нем может указывать на неуверенность в себе, что усложняет самостоятельное принятие решений.

Фактор 7. Стремление к достижениям.

Некоторые сотрудники отличаются сильным желанием добиваться целей самостоятельно. Они могут работать сверхурочно и прилагать все усилия для честного выполнения задач. Однако, прежде чем принять на себя обязательства, они убеждаются в том, что цели можно измерить и оценить. Они уходят от ситуаций с высокой степенью неопределенности, где сложно оценить личный вклад. Такие работники нуждаются в четкой цели и постоянном прогрессе до ее достижения. По причине своей конкурентоспособности им может быть сложно работать в команде.

Фактор 8. Потребность во власти и влиянии.

Эта потребность характеризуется желанием управлять другими и влиять на них, что является выражением конкурентного упорства. Мотивация таких сотрудников находится в возможности занимать позиции, позволяющие влиять на принятие решений и управление процессами.

Фактор 9. Стремление к изменениям и разнообразию.

Для некоторых работников важно иметь возможность регулярно менять вид деятельности и избегать рутины. Им нужны условия, позволяющие часто переключаться на новые задачи, стимулирующие их активность и инновационность.

Фактор 10. Потребность в креативности и новаторстве.

Этот показатель отражает тягу к новым идеям и нетрадиционному мышлению. Такие лица нуждаются в открытости организационной среды к инновациям и возможности ошибок, необходимых для развития креативности.

Фактор 11. Потребность в личностном развитии и самосовершенствовании.

Это означает желание развиваться и совершенствоваться как личность. Такие сотрудники ценят независимость и стремятся самостоятельно контролировать свое личностное и профессиональное развитие. Для мотивации таких работников важно создавать условия, способствующие их росту, например, организовывать учебные мероприятия, семинары и курсы, а также поручать им задачи, требующие более глубокого саморазвития.

Фактор 12. Потребность в содержательной и общественно значимой работе.

Этот фактор указывает на важность для сотрудников чувствовать, что их работа имеет смысл и приносит пользу обществу. Руководителям необходимо организовывать рабочий процесс таким образом, чтобы сотрудники могли воспринимать свою деятельность как интересную и важную. Если работа не соответствует этим критериям, другие мотивационные меры могут оказаться неэффективными. Для этого важно выяснить, какие аспекты работы каждый сотрудник считает интересными и полезными.

Следующей является методика «Ценностные ориентации», разработанная американским исследователем Милтоном Рокичем, которая приобрела широкую популярность среди специалистов в области исследования ценностей. Методика Рокича базируется на определении ценностей как стандартов и критериев желаемого, влияющих на поведение, суждение, выбор, оценки, аргументацию и каузальную атрибуцию. Сначала Рокич выделил по 12 терминальных и инструментальных ценностей, позже

расширил до 18 ценностей каждый список. Методика использовалась и адаптировалась в разных странах, включая исследования местных ученых, также модифицировали ее с учетом специфики культурного контекста. В частности, отечественные исследователи внесли изменения в перечень ценностей, отбросив некоторые (например, «спасение души») и добавив новые, такие как «интересная работа». В результате адаптации отечественные исследователи активно применяют адаптированную версию методики Рокича в своих работах.

В завершении данного блока отметим, что использованная нами математическая статистика, в частности, коэффициент корреляции Пирсона, позволяет объективно оценить взаимосвязи между различными мотивационными факторами, обеспечивая важную информацию для мер по повышению мотивации и, как следствие, эффективности работы сотрудников.

Далее перейдем непосредственно к анализу результатов проведенного исследования.

2.2 Результаты диагностического исследования

Как уже отмечалось, для понимания направленности мотивации мы использовали методику диагностики мотивации к успеху и боязни неудач А.А. Реана. Суммированные и интерпретированные результаты можно увидеть в таблице 2 и на рисунке 1.

Таблица 2 – Результаты опроса по методике диагностики мотивации к успеху и боязни неудач А.А. Реана

Результат	Количество опрошенных
Мотивация к успеху	61
Мотивация к неудаче	5



Рисунок 1 – Результаты опроса по методике диагностики мотивации к успеху и боязни неудач А.А. Реана

Из опроса можно увидеть, что большинство опрошенных (61 человек) имеют высокую мотивацию к успеху. Это свидетельствует о положительном настрое этих людей, их уверенности в собственных силах и активности в достижении целей. Лица с высокой мотивацией на успех обладают такими свойствами, как самоуверенность, ответственность, инициативность и активность в достижении поставленных целей. Это говорит о том, что они ориентированы на положительные результаты и успехи.

В то же время меньшее количество опрошенных (5 человек) имеют мотивацию на неудачу. Эти люди могут чувствовать беспокойство и неуверенность в своих способностях, часто фокусируясь на потенциальных проблемах и неудачах вместо путей достижения успеха. Это может привести к избеганию ответственных задач и панических реакций в стрессовых ситуациях.

Также следует отметить возможные риски, такие как профессиональное выгорание, снижение уровня продуктивности, а также

ухудшение рабочего климата за счет передачи тревожных настроений другим сотрудникам.

Далее для построения понимания, на что исследуемые сотрудники «Лаворо Перу» обращали внимание при устройстве на работу, какие особенности рабочей атмосферы их мотивируют, был проведен опрос с помощью методики «Мотивационный профиль личности» Ричи-Мартина. Эта методика позволяет определить, какой из 12 мотивационных факторов является влиятельным и значимым для опрошенных на работе.

Суммированные и интерпретированные результаты можно увидеть в таблице 3 и на рисунке 2.

Таблица 3 – Результаты опроса по методике «Мотивационный профиль личности» Ричи-Мартина

Мотивационный фактор	Количество лиц, для которых этот фактор очень важен
Материальное вознаграждение	20
Физические условия	18
Структурированность работы, четкие задачи	16
Социальные контакты	16
Отношения с коллективом	8
Признание	16
Возможность достижений	19
Власть и влияние	21
Разнообразие и изменения	12
Креативность	20
Самосовершенствование	17
Собственный интерес и полезность дела	10

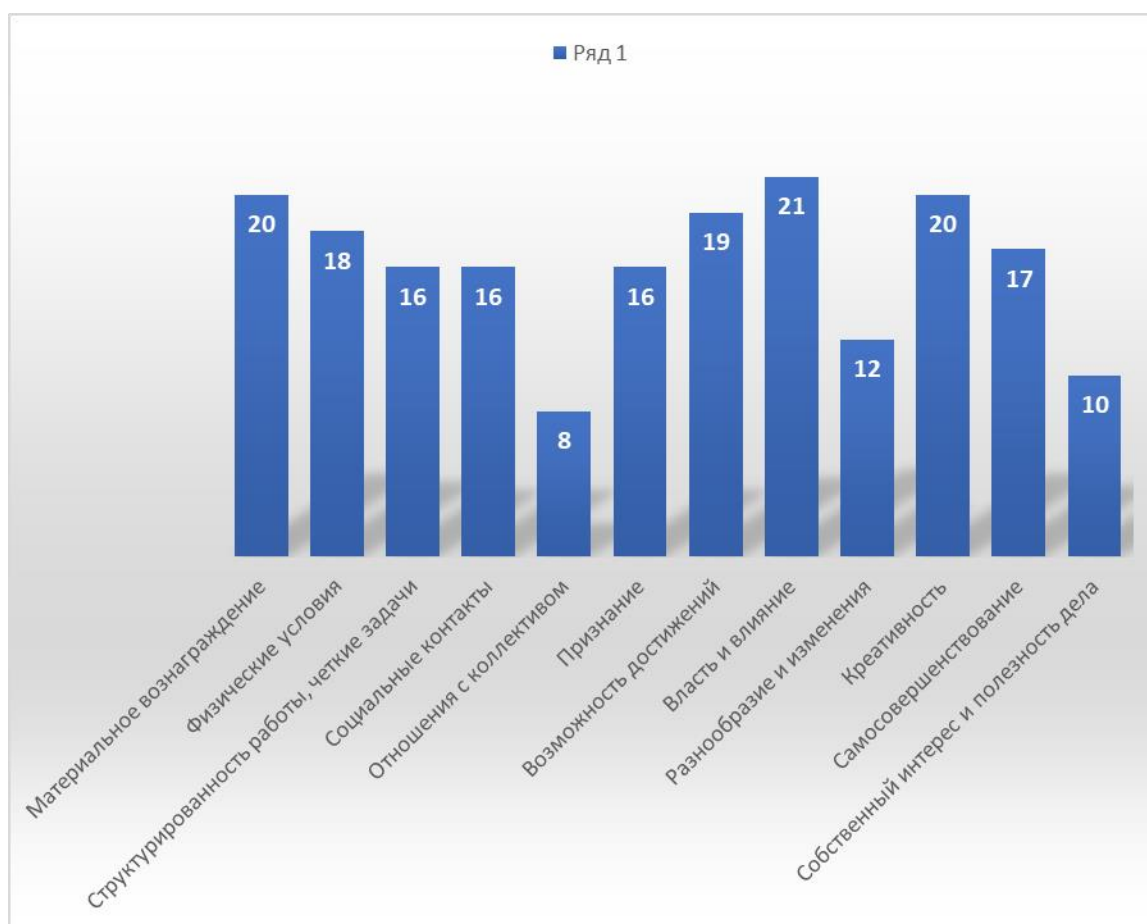


Рисунок 2 – Результаты опроса по методике «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи – П. Мартина

Анализируя результаты опроса по методике «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи – П. Мартина, можно выделить следующие ключевые моменты относительно того, что больше всего мотивирует сотрудников.

Власть и влиятельность (31,8%): этот мотивационный фактор является наиболее значимым для наибольшего количества опрошенных, что указывает на высокую ценность позиций, позволяющих влиять на решения и контролировать процессы. Материальное вознаграждение и креативность (по 30,3%) также имеют высокую значимость, подчеркивая, что финансовое стимулирование и возможность творческого самовыражения критически важны для мотивации сотрудников.

Возможность достижений (28,7%) также важна для многих, что свидетельствует о необходимости сотрудников признавать свои успехи и

развиваться в профессиональном плане. Физические условия (27,2%) и самосовершенствование (25,7%) также имеют важное значение для участников опроса, следовательно, здоровые и комфортные рабочие условия, а также возможности личностного и профессионального развития также высоко ценятся.

Структурированность работы, четкие задачи, социальные контакты, признание (по 24,2%) – эти аспекты показывают, что четкость ролей, социальное взаимодействие и признание в работе играют важную роль в мотивации работников.

Меньшее количество опрошенных выбрали важным фактором разнообразия и изменения (18,1%) – этот фактор важен для тех, кто стремится к новизне и изменениям в работе, поддерживая интерес и вовлеченность. Собственный интерес и полезность дела (15,1%) – подчеркивает значение личностного соответствия работе и влияние на общество. Отношения с коллективом (12,1%) – хотя этот аспект оказался менее важным для большинства опрошенных, его значение нельзя недооценивать, особенно в контексте общей корпоративной культуры.

Далее для определения терминальных и инструментальных ценностей работников был использован опросник по методике «Ценностные ориентации» М. Рокича. Суммированные и интерпретированные результаты можно увидеть в таблице 4 и на рисунках 3-5.

Таблица 4 – Результаты опроса по методике «Ценностные ориентации» М. Рокича

Система ценностей	Количество участников		
	Очень важно	Имеет значение	Совершенно неважно
Личностные	41	17	8
Общественные	42	16	8
Профессиональные	40	18	8
Самореализация субъекта	18	7	41
Самоутверждение	39	18	9
Общение	41	17	8
Дела	40	17	9
Вектор направленности личности	39	18	9
Индивидуалистические	40	18	8
Конформистские	40	18	8
Альтруистические	40	18	8
Направленность в системе межличностных отношений	40	18	8

Итак, рассмотрим каждый из показателей в отдельности. В систему ценностей реализации субъекта входили такие подпункты, как личностная самореализация, общественная и профессиональная, иллюстрирующая вектор направленности самореализации личности и важность самореализации в целом.

Как видим из рисунка 3, в целом самореализация личности не очень важная сфера для большинства участников опроса (62,1%). Всего 27,2% опрошенных определили самореализацию очень важной в своей жизни.

Несмотря на такие общие результаты можно сказать, что для большинства очень важны как личностная, так и общественная или профессиональная самореализация (61,2%, 63,6% и 60,6% соответственно).

Это может свидетельствовать о том, что участники могут не видеть ясную связь между своими ежедневными действиями и более абстрактным понятием самореализации

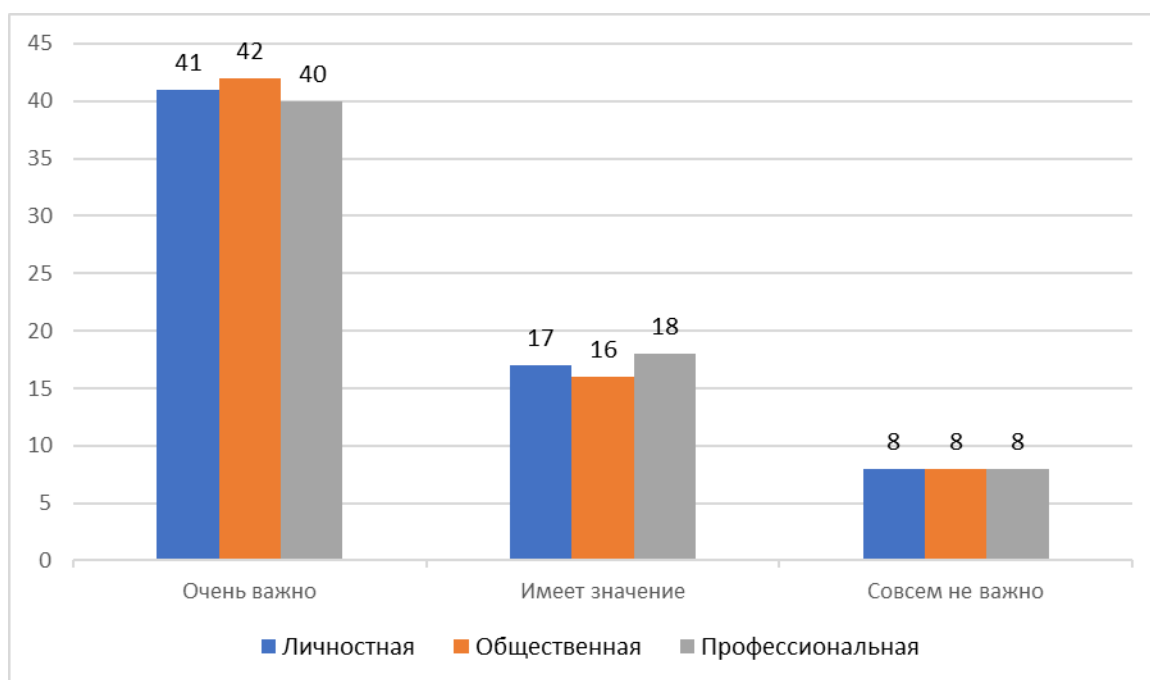


Рисунок 3 – Результаты опроса по методике «Ценностные ориентации» М. Рокича по показателю «Самореализация личности»

Важно отметить, что все категории показателя «Вектора направленности» (Рисунок 4) указаны как важные для большинства участников. Общение выделяется как наиболее значимый аспект (61,2%), подчеркивающий важность социальных связей и взаимодействий в жизни людей.

В целом вектор направленности очень важен для респондентов – для 59% это очень важно. Лишь 13,6% определили это совсем неважным аспектом их жизни.

Такая диспропорция указывает на устойчивое преобладание ориентации на значимость данного фактора в структуре жизненных приоритетов персонала. Акцент на культуру общения, командного взаимодействия и корпоративных ценностей должен рассматриваться как ресурс для повышения эффективности работников.

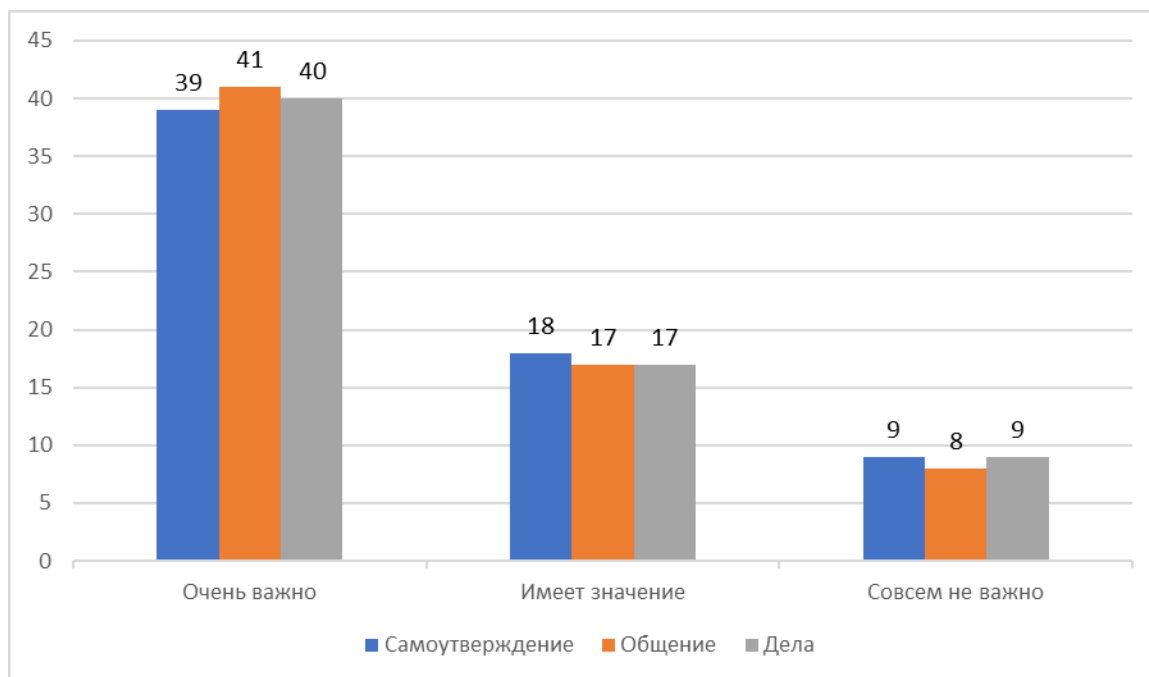


Рисунок 4 – Результаты опроса по методике «Ценностные ориентации» М. Рокича по показателю «Вектор направленности личности»

Заметим также, что однообразное распределение важности индивидуалистических, конформистских и альтруистических векторов направленности в межличностных отношениях (Рисунок 5) указывает на несколько интересных аспектов относительно отношений и ценностей участников опроса. Опрошенные работники могут быть гибкими в своих подходах к взаимодействию с другими, адаптируясь к разным социальным ситуациям. Они рассматривают различные стратегии поведения (индивидуализм, конформизм, альтруизм), которые одинаково важны, что может отражать способность изменять свое поведение в зависимости от контекста. Это также может указывать на то, что участники ценят способность к самовыражению и независимости (индивидуалистические ценности) примерно так же, как поддержание общепринятых норм и ожиданий (конформистские ценности). Они также рассматривают альтруизм как важный аспект своих взаимоотношений, указывая на ценность взаимопомощи и заботы о других.

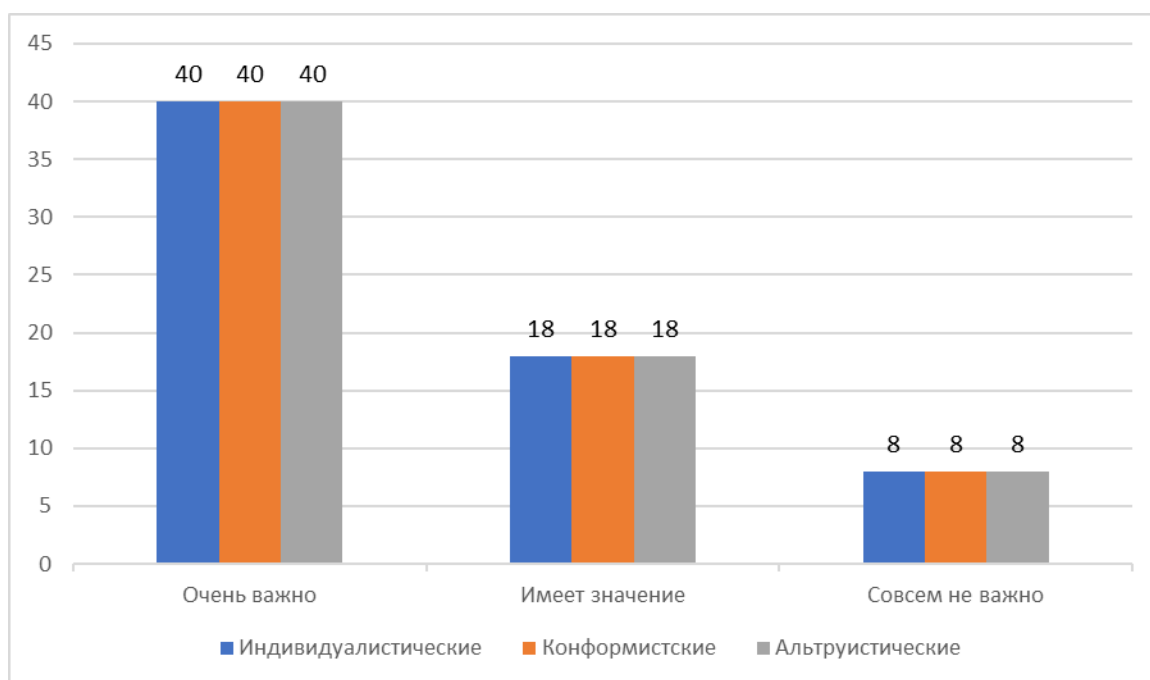


Рисунок 5 – Результаты опроса по методике «Ценностные ориентации» М. Рокича по показателю «Направленность в системе межличностных отношений»

Далее в нашем исследовании считаем нужным указать, что анализ психологических механизмов мотивации, влияющих на эффективность работы сотрудников, является критически важным для обеспечения высокой производительности и удовлетворенности на рабочем месте. Математическая статистика позволяет объективно оценить взаимосвязи между разными мотивационными факторами, обеспечивая важную информацию для мероприятий по повышению мотивации и, как следствие, эффективности работы сотрудников.

Таким образом, мы считаем целесообразным проверить корреляционную связь между показателями «Мотивация к успеху», поскольку мы предполагаем, что такая мотивация приводит к более эффективной деятельности личности, с мотивационными факторами, которые мы выявили во время опроса по методике «Мотивационный профиль личности» Ричи-Мартина.

Следующей гипотезой можно выделить то, что, по нашему мнению, высокая оценка значимости социальных контактов коррелирует с высоким уровнем самореализации субъекта. В основе этой гипотезы лежит предположение, что общение и социальные взаимодействия могут способствовать повышению узнаваемости и успеваемости среди сотрудников, что может влиять на быстрый подъем по карьерной лестнице, а это, в свою очередь, является ключевыми компонентами самореализации.

В качестве гипотезы 3 стоит отметить следующее обстоятельство: поскольку мы предполагаем, что мотивация на неудачу может способствовать меньшей эффективности деятельности работников, считаем целесообразным проверить, какие факторы влияют на изменение направления этой мотивации. Следовательно, есть предположение, что высокая оценка личностных ценностей способствует снижению мотивации к неудаче. Крепкие личностные ценности могут помочь личности сосредоточиться на долгосрочных целях и изменить влияние краткосрочных неудач.

И в качестве еще одной гипотезы предполагается, что альтруистическая и конформистская направленность межличностных отношений может быть важной для работы работников, следовательно, необходимо проверить корреляцию этих показателей с мотивацией на успех, которая важна для лучшей эффективности деятельности сотрудников.

Для проверки первой гипотезы мы решили применить коэффициент корреляции Пирсона, призванный выявить наличие или отсутствие значимой взаимосвязи между показателями «Мотивация к успеху» и мотивационными факторами, которые мы обнаружили во время опроса по методике «Мотивационный профиль личности» Ричи-Мартина. Рассмотрим полученные результаты.

Итак, материальное вознаграждение и физические условия труда имеют очень слабую положительную корреляцию ($r=0,02$; $r=0,04$ при $p<0.05$ соответственно). Материальные вознаграждения и физические условия труда

оказывают очень ограниченное влияние на мотивацию к успеху. Это может указывать на то, что другие нематериальные факторы играют более значимую роль в мотивации работников.

Структурированность работы, четкие задачи имеют среднюю положительную корреляцию с мотивацией к успеху ($r=0,56$ при $p<0.05$). Четкая структура и определенность задач оказывают значительное влияние на мотивацию. Это может указывать на то, что люди испытывают больше мотивации и желания достижений, когда понимают четкие цели и ожидания, а работа при этом структурирована и имеет определенные границы.

Такой результат подтверждает парадоксальное явление, что правила часто могут не ущемлять, а наоборот, увеличивать свободу действий. Это можно объяснить несколькими ключевыми аспектами, которые демонстрируют, как структурированность и определенность могут способствовать большей свободе. Во-первых, понятные правила снижают уровень неопределенности в обыденных ситуациях. Когда человек знает, что от него ожидается, и какие границы существуют, он может свободнее принимать решения в рамках этих правил, не тратя время на размышления о потенциальных последствиях своих действий. Во-вторых, правила создают стабильную и предполагаемую среду. В такой среде легче планировать и реализовывать долгосрочные планы, поскольку возможные риски и неудачи можно лучше контролировать. Это прямое подтверждение того, что, по результатам нашего анализа, с повышением структурированности и четкости задач, повышается мотивация на успех.

Также немаловажным фактором является то, что на первый взгляд кажется, что правила могут тормозить креативность, однако они могут также служить стимулом к поиску новых решений в установленных рамках. Иногда ограничения могут побуждать к более глубокому и творческому мышлению.

Возможность достижений имеет достаточно сильную положительную корреляцию с мотивацией к успеху ($r=0,62$ при $p<0.05$). Возможность

достижения успеха очень важна для мотивации. Это подчеркивает значение личностного развития и достижения целей как ключевых мотиваторов.

Самосовершенствование имеет среднюю положительную корреляцию с мотивацией к успеху ($r=0,43$ при $p<0.05$). Интерес к саморазвитию и личностному росту также оказывает существенное влияние на мотивацию. Это указывает на ценность возможностей для развития своих навыков и компетенций.

Социальные контакты, власть и влияние, разнообразие, изменения и креативность почти не влияют на мотивацию работников ($r=0,03$, $r=0,01$, $r=0,10$ и $r=0,03$ при $p<0.05$ соответственно).

Отношения с коллективом, признание, собственный интерес и полезность дела ($r=0,21$, $r=0,10$ и $r=0,13$ при $p<0.05$ соответственно) также имеют слабую положительную корреляцию с мотивацией к успеху, что может указывать на то, что, хотя эти факторы и важны, однако не являются определяющими в векторе направленности мотивации.

Дополнительно, мы решили проверить, является ли наше предположение о влиянии структурированности работы на креативность таким значимым.

Коэффициент корреляции $r=0,93$ при $p<0.05$ между показателями креативности и структурированности работы указывает на очень сильную положительную корреляцию между двумя переменными. Это означает, что с увеличением структурированности работы (четкостью и определенностью задач и процессов) наблюдается отчетливое увеличение показателей креативности.

Числовое значение коэффициента близко к плюс 1, что свидетельствует о почти прямой зависимости между структурированностью работы и уровнем креативности. Это может означать, что, когда рабочие процессы хорошо организованы и имеют четкую структуру, работники могут лучше использовать свои креативные способности.

Следовательно, наше предположение было верным, и структурированность работы действительно предоставляет большую свободу для креативности работников.

Для проверки второй гипотезы мы применили коэффициент корреляции Пирсона. Предположение заключалось в том, что высокая оценка значимости социальных контактов коррелирует с высоким уровнем самореализации субъекта.

Коэффициент корреляции минус $r=0,27$ при $p<0.05$ между показателями значимости социальных контактов как фактора мотивации при выборе работы и важностью самореализации указывает на слабую отрицательную корреляцию между этими двумя переменными. Это значение показывает, что существует некоторая отрицательная связь между тем, насколько важны социальные контакты для человека при выборе работы, и насколько он стремится к самореализации.

Это может указывать на то, что для некоторых людей социальные аспекты работы могут быть более важными, чем возможность личного и профессионального развития. Эта связь может быть объяснена тем, что люди, для которых социальные взаимодействия на рабочем месте являются ключевым фактором, могут больше ценить командную работу и взаимоподдержку, чем индивидуальные достижения или личное усовершенствование. Эта связь не очень сильна, поэтому нельзя утверждать, что она отражает универсальную закономерность. Следовательно, вторая гипотеза не подтвердилась.

Для проверки третьей гипотезы о возможности влияния на высокую оценку личностных ценностей на снижение мотивации на неудачу мы также применили коэффициент корреляции Пирсона.

Коэффициент корреляции $r=$ минус $0,09$ при $p<0.05$ между показателями направления мотивации на неудачу и важности личностных ценностей свидетельствует об очень слабой отрицательной корреляции между двумя переменными. Это означает, что изменения в одном из

показателей имеют очень незначительную и едва ощутимую негативную связь с изменениями в другом показателе.

Значение коэффициента, близкого к нулю, показывает, что между направлением мотивации личности и важностью личностных ценностей (таких как честность, справедливость) существует очень слабая взаимосвязь. Незначительное отрицательное значение корреляции может указывать на то, что с незначительным увеличением внимания к личностным ценностям может сопровождаться очень небольшим понижением направленности на определенные виды мотивации, но эта тенденция очень слабо выражена.

Для проверки зависимости мотивации к успеху от важности альтруистической и конформистской направленности межличностных отношений мы снова использовали коэффициент корреляции Пирсона.

Можем заметить, что не существует значимой взаимосвязи между направлением мотивации (мотивацией на успех или мотивацией на неудачу) и направленностью межличностных отношений.

Таким образом, на основе результатов анализа исследования психологических механизмов мотивации персонала организации, мы считаем целесообразным разработать тренинг по развитию мотивации. Для этого следует подытожить основные выводы анализа:

- Фокус на структурированности работы и четкости задач. Поскольку среднесильная положительная корреляция между структурированностью работы и мотивацией успеха указывает на важность четко определенных целей и задач, тренинг должен обучать руководителей разрабатывать и внедрять эффективные планы и ожидания к своим подчиненным.
- Развитие возможностей личностного роста. Сильная корреляция между возможностями достижения успеха и мотивацией подчеркивает необходимость создания условий саморазвития работников, включая профессиональное обучение, карьерное продвижение и личностный рост.

- Вовлечение в креативность и инновации. Чрезвычайно высокая корреляция между структурированностью работы и креативностью показывает возможность поощрять инновационные подходы в рамках четкой структуры. Тренинги могли бы включать методики творческого мышления в структурированной среде.
- Повышение значения внутренних мотиваторов. Учитывая слабую корреляцию между материальными вознаграждениями и мотивацией, важно акцентировать внимание на нематериальных аспектах, таких как признание, уважение и содержательность работы.
- Развитие межличностных взаимодействий. Хотя корреляция между социальными контактами и мотивацией не высока, важно поддерживать положительный рабочий климат и культуру, что способствует командному взаимодействию и поддержке.
- Учет личностных ценностей. Незначительная отрицательная корреляция между личностными ценностями и направлением мотивации указывает на необходимость понимания и учета индивидуальных ценностей работников в процессе мотивации.

2.3 Разработка тренинговой программы по повышению мотивации

Название тренинга: «Мотивация к успеху: Психологические стратегии для эффективности работы»

Цель тренинга: развитие внутренней мотивации работников организации через укрепление понимания и внедрения психологических стратегий саморегуляции, креативности и личностного роста. Программа обучения направлена на развитие навыков определения четких целей, создание мотивационной среды и применение эффективных методов самомотивации и взаимодействия в команде.

Ожидаемые результаты:

- повышение способности работников к самостоятельному определению и достижению профессиональных целей;
- развитие умений эффективного саморегулирования и использования личных ресурсов для повышения профессиональной эффективности;
- улучшение внутрикомандного взаимодействия и поддержки, способствуя положительному рабочему климату;
- укрепление навыков креативного мышления в рамках четкой структуры задач, позволяющей вносить инновации в рутинные процессы.

Тренинг будет включать в себя интерактивные упражнения, ролевые игры, кейс-стади и обсуждения, направленные на практическое применение полученных знаний в повседневной деятельности.

Организационные аспекты тренинга «Мотивация к успеху: Психологические стратегии для эффективности работы».

Продолжительность тренинга: Тренинг проводится в течение 3 дней. Каждый день включает в себя четыре часа интенсивного обучения, разбитых на две сессии по 2 часа с перерывом.

Формат занятий: Занятия проводятся в групповом формате, способствующему командному взаимодействию и обмену опытом между участниками. Размер группы: 15-20 человек, что позволяет обеспечить индивидуальный подход к каждому участнику, а также эффективное проведение групповых упражнений.

Содержание тренинга. Каждый день тренинга сфокусирован на определенных темах:

День 1. Основы мотивации и саморегуляции. Исследование теорий мотивации, способов саморегуляции, установление целей.

День 2. Работа в команде и креативность. Ролевые игры, кейсы по практике, упражнения на креативное мышление и командное решение проблем.

День 3. Планирование персонального и командного роста. Разработка индивидуальных и командных планов развития, стратегии имплементации обученного в рабочем процессе.

Локация: Тренинг проводится в тренинговом центре организации или арендованном конференц-зале, что способствует сосредоточенности и отсутствию рабочих перерывов.

Материалы. Для участников предоставляются все необходимые учебные материалы, включая раздаточные материалы, записные книжки, ручки. Используются мультимедийные средства (презентации, видео) для повышения эффективности обучения.

Оценка эффективности. По завершении тренинга проводится оценка с помощью анкетирования по методикам: опросника диагностики мотивации к успеху и боязни неудач А.А. Реана (является ключевой индикатор мотивационной направленности личности), «Мотивационный профиль личности» Ричи-Мартина (комплексное понимание доминирующих мотивов и особенностей личностного профиля), методика «Ценностные ориентации» М. Рокича (долгосрочные стратегии поведения и карьерные установки), а также фидбека от участников. Это позволяет понять степень усвоения материала и влияние программы на их мотивацию и производительность.

Выбор этих методик характеризуется их валидностью и широким применением в психологических исследованиях.

Программа тренинга представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Программа тренинга по развитию мотивации работников

День	Название занятия	Продолжительность	Методики	Материалы	Домашнее задание
	Введение в тренинг	30 мин	-	-	-
1	Основы мотивации и саморегуляции	1 ч. 30 мин.	Лекция, обсуждение	Раздаточный материал, презентация, ручки, записные книжки	Определение личных мотивационных целей
	Практическая часть	2 ч.	Рольевые игры, самоанализ	-	-
2	Разработка командной стратегии успеха	1 ч. 30 мин.	Групповая работа, кейс-стади	-	-
	Упражнения на креативное мышление	2 ч.	Мозговой штурм, креативные техники	Мультимедия, постеры, маркеры	-
3	Планирование индивидуального развития	1 ч. 30 мин.	-	Ручки, записные книжки	Составление плана личностного развития
	Реализация планов в команде	2 ч.	Симуляции, обсуждение	Симуляционные упражнения, раздаточные материалы	Оценка и корректировка командного плана
	Закрытие тренинга и фидбек	30 мин.	Заполнение опросников	Анкеты	Отслеживание личных достижений

День 1: Основы мотивации и саморегуляции.

Введение в тренинг (30 минут).

Приветствие и знакомство: Тренер поздравляет участников, представляет себя и кратко описывает цели тренинга. Участники в короткой форме представляют себя и свои ожидания от тренинга.

Обзор программы тренинга: представление общего плана и расписания тренинга, обзор тем и ключевых моментов, которые будут рассматриваться в течение трех дней.

Основы мотивации и саморегуляции (1 час 30 минут)

Теоретическая часть: Вводная лекция о теории мотивации (Маслоу, Герцберг, Врум) и их применение в рабочей среде.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу.

Маслоу утверждает, что человеческие потребности организованы в иерархию, которая начинается с базовых (физиологических) потребностей и продвигается к потребностям в самореализации.

Применение на работе: на рабочем месте, для мотивации сотрудников необходимо обеспечить выполнение базовых потребностей (например, достаточный доход по обеспечению жизни), а также создать условия для профессионального развития и самореализации.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга.

Герцберг разделяет факторы, влияющие на мотивацию, на две категории: гигиенические факторы (условия труда, зарплата) и мотивационные факторы (признание, достижение).

Применение на работе: для повышения удовлетворенности и мотивации работников важно не только устранить негативные гигиенические факторы, но и активно работать над обеспечением положительных мотивационных факторов, таких как признание усилий и возможность карьерного роста.

Теория ожиданий Виктора Врума.

Врум говорит, что мотивация является результатом трех факторов: ожиданий относительно способности достичь целей, важности целей для индивида и желаемых вознаграждений за достижение этих целей.

Применение на работе: чтобы мотивировать работников, руководству необходимо четко формулировать ожидания, обеспечивать реальность целей и соответствие вознаграждений ожиданиям работников.

Заключение. Эти теории дают нам инструменты для понимания того, как структурировать рабочую среду и развивать корпоративную культуру, что способствует высокой мотивации. Применение этих принципов помогает создать более продуктивное и удовлетворенное рабочее место, где каждый

может реализовать свой потенциал. В заключение, спросите себя: какие из этих теорий мы можем лучше интегрировать в нашу повседневную работу?

Разговор о том, как различные теории мотивации могут быть использованы для повышения эффективности в работе. Участники делятся своим опытом и примерами.

Видео-презентация: демонстрация видеоматериалов, иллюстрирующих принципы мотивации в управленческих кризисных ситуациях.

Рольевые игры по саморегуляции (2 часа).

Тренер объясняет цель и правила проведения рольевых игр. Участники делятся на малые группы.

Выполнение рольевых игр: каждая группа получает сценарий, где им необходимо разрешить конкретную ситуацию, требующую использования навыков саморегуляции и мотивации. Сценарии могут включать ситуации, такие как разрешение конфликта, достижение цели под давлением или привлечение коллег к совместному проекту.

Примеры сценариев:

Сценарий 1: Разрешение конфликта.

Контекст: Вы – руководитель команды, которая сталкивается с серьезным конфликтом между двумя ключевыми членами команды. Конфликт возник из-за разногласий в мыслях относительно того, как лучше справиться с чрезвычайной ситуацией.

Задание:

- использовать навыки активного слушания, чтобы понять позиции обеих сторон;
- применить технику медиации для разрешения конфликта;
- мотивировать обоих сотрудников взглянуть на ситуацию с другой стороны и найти компромисс.

Сценарий 2: Достижение цели под давлением.

Контекст: Ваша команда получила срочную задачу возобновить работу важной инфраструктуры после природного катаклизма. Времени мало, а ресурсы ограничены.

Задание:

- установить реалистичные цели для команды и распределить задачи;
- сохранять спокойствие и контроль над ситуацией, обеспечивая высокий моральный дух команды;
- использовать навыки кризисного менеджмента для максимально эффективной работы под давлением.

Сценарий 3: Привлечение коллег к совместному проекту.

Контекст: Вам нужно возглавить новый проект, требующий взаимодействия и сотрудничества между несколькими отделами, обычно не работающими вместе. Некоторые коллеги не заинтересованы в проекте из-за высокого уровня текущей нагрузки.

Задание:

- использовать убедительную коммуникацию для мотивации коллег присоединиться к проекту;
- представить преимущества проекта каждому отделу, акцентируя внимание на персональной выгоде для участников;
- определить и адресовать возможные возражения, находя общие точки интересов.

Сценарий 4: Выгорание в команде.

Контекст: после продолжительного периода высокой напряженности в работе вы замечаете, что несколько членов вашей команды проявляют признаки выгорания. Ваша задача – своевременно выявить эти сигналы и помочь коллегам восстановить мотивацию и энергию.

Задание:

- выявить признаки выгорания и понять причины;
- провести индивидуальные встречи с членами команды, чтобы обсудить их проблемы и выслушать беспокойство;

– разработать план действий, который поможет снизить стресс в команде и улучшить общее самочувствие.

Эти сценарии ролевых игр позволяют участникам практиковать решение реальных проблем, с которыми они могут столкнуться в своей профессиональной деятельности, развивая тем самым необходимые навыки для эффективной работы.

Обсуждение результатов: после завершения ролевых игр участники обсуждают, что происходило, какие стратегии оказались эффективными и что можно было сделать по-другому [11].

Заключение первого дня (30 минут). Итоги дня: тренер подводит итоги проведенного дня, выделяя ключевые моменты.

Установление домашних задач: участникам дается задача определить свои личные мотивационные цели на основе изученного сегодня.

Обратная связь: участники могут дать обратную связь о первом дне, указать, что им понравилось, а что можно улучшить.

День 2: Командная работа и креативность.

Разработка командной стратегии успеха (1 час 30 минут).

Теоретическая часть: краткая презентация о важности командной работы и эффективном лидерстве в мотивации команды.

Краткое содержание презентации:

Введение в командную работу. Определение командной работы: совместная деятельность группы людей, работающих вместе для достижения общих целей. Преимущества командной работы: улучшение производительности, увеличение инновационных идей, распределение рабочей нагрузки, повышение нравственного духа.

Роль лидерства в командной работе.

Лидерство: лидер определяет направление, вдохновляет команду, ведет за собой, и гарантирует сплоченность группы. Стили лидерства: авторитарный, демократический, либеральный – каждый из них может быть эффективным в зависимости от контекста и потребностей команды.

Взаимосвязь между лидерством и мотивацией. Влияние лидера на мотивацию: лидер может оказать значительное влияние на внутреннюю и внешнюю мотивацию членов команды через признание достижений, поддержку и стимулирование развития каждого члена команды.

Мотивационные техники: установление четких целей, обеспечение обратной связи, создание положительной рабочей среды, поощрение самосовершенствования и обучения.

Командные стратегии для повышения мотивации. Строительство доверия и сотрудничества: важность прозрачной коммуникации, совместного решения проблем и взаимоподдержки.

Внедрение командных наград: системы вознаграждений, которые отмечают коллективные достижения, которые могут значительно повысить мотивацию команды.

Выводы. Значение эффективной командной работы и лидерства: команды с сильным лидерством и высоким уровнем взаимодействия имеют больший потенциал добиться успеха и справиться с вызовами.

Призыв к действию: каждый член команды должен активно вкладываться в развитие командных навыков и поддержание общей цели.

Кейс-стади: тренер представляет кейс об успешной командной стратегии в экстремальных условиях. Участники анализируют кейс, обсуждая, какие элементы стратегии привели к успеху.

Групповая работа: участники делятся на команды и разрабатывают собственные стратегии успеха для вымышленного проекта, используя средства планирования и организации.

Примеры проектов, предоставляемых командам:

Проект 1: разработка и внедрение мобильного приложения, непосредственно связанного с работой предприятия.

Описание: команда работает над созданием мобильного приложения.

Проект 2: организация и проведение тренингового лагеря для новых сотрудников или клиентов.

Описание: команда планирует и организует серию обучающих тренингов для новых сотрудников или клиентов. Проект включает в себя разработку учебной программы, логистику и привлечение ресурсов.

Упражнения на креативное мышление (2 часа).

Введение в креативность: краткий обзор техник креативного мышления, таких как мозговой штурм, шесть шляп мышления Эдварда де Боно и так далее.

Практические упражнения: каждая команда использует указанные техники для разработки инновационного решения на вымышленную проблему, касающуюся их деятельности на работе.

Презентация идей: команды представляют свои креативные идеи в группе, обсуждают потенциальные вызовы и способы их решения.

Заключение на второй день (30 минут). Итоги дня: тренер подводит итоги дня, акцентируя значение командной работы и креативности в повышении общей эффективности. Обратная связь и планы на завтра: участники дают обратную связь о занятиях, обсуждают свои впечатления и что им было наиболее полезно. Тренер объявляет план на третий день тренинга.

День 3: планирование персонального и командного роста.

Планирование индивидуального развития (1 час 30 минут).

Основы персонального развития: тренер вводит участников в концепции личностного роста и саморазвития. Обсуждается важность постоянного обучения и адаптации в динамической рабочей среде.

Упражнение на самоанализ: участники работают над анализом своих сильных и слабых сторон, идентифицируя ключевые зоны развития.

Разработка персонального плана развития: каждый участник создает детальный план развития, включая цели, необходимые ресурсы, ожидаемые трудности и способы их преодоления.

Реализация планов в команде (2 часа).

Участники выполняют различные симуляционные упражнения, имитирующие реальные ситуации в работе. Они применяют свои планы развития в изменяющихся условиях.

Обсуждение в группах: группы обсуждают, как планы индивидуального развития оказывают влияние на командную динамику и взаимодействие.

Корректировка планов: на основе полученного опыта и обратной связи от других участников каждый корректирует свой индивидуальный план.

Закрытие тренинга и фидбек (1 час). Итоговая дискуссия: участники делятся своими мыслями о тренинге, высказывают, что им понравилось, что было наиболее полезным и какие аспекты можно улучшить.

Оценка тренинга: участники заполняют анкеты, чтобы оценить эффективность тренинга и дать обратную связь организаторам.

Завершение тренинга: тренер делает заключительные замечания, подчеркивает ключевые моменты, которые участники должны взять с собой.

Дополнительные меры (при необходимости). Установка сети поддержки: участники могут создать группу в социальных сетях или мессенджерах для дальнейшей взаимоподдержки и обмена опытом.

Выводы ко второй главе

Таким образом, подводя общие итоги, можем заключить, что было проведено эмпирическое исследование психологических механизмов мотивации персонала организации. В опросе приняли участие 66 участников в возрасте 18-35 лет, в основном (77,3%) мужского пола и не состоящих в браке (84,8%).

Для исследования психологических механизмов мотивации были использованы следующие методики: опросник диагностики мотивации к успеху и боязни неудач А.А. Реана, методика «Мотивационный профиль

личности» Ричи-Мартина, методика «Ценностные ориентации» М.М. Рокича, корреляционный анализ Пирсона.

Результаты опроса, проведенного среди сотрудников предприятия, выявили интересные аспекты мотивационного профиля персонала, особенно по их ориентации на успех и отношение к неудачам. Большинство опрошенных (61 человек) демонстрируют высокую мотивацию к успеху, что подчеркивает их положительную настройку и активность в достижении целей. Только 5 человек из опрошенных обнаружили склонность к мотивации на неудачу, что может свидетельствовать об их неуверенности в собственных способностях и тенденции фокусироваться на потенциальных проблемах. Анализ выявил, что ключевыми мотивационными факторами для сотрудников являются власть и влияние, возможность достижения и креативность. Это указывает на значимость позиций, позволяющих влиять на решения и контролировать процессы, а также на важность финансового стимулирования и творческого самовыражения. Высокий интерес к четкости задач и структурированности работы подтверждает, что эти аспекты важны для обеспечения внутренней мотивации. Это подчеркивает парадоксальную природу правил, которые, с одной стороны, могут казаться ограничительными, но с другой – предоставляют свободу действий из-за снижения неопределенности.

Показатели, такие как социальные контакты и самосовершенствование, хотя и менее важны, играют важную роль в мотивации сотрудников, поддерживая их желание к профессиональному и личностному развитию. Эти результаты указывают на необходимость разработки комплексных стратегий мотивации, которые учитывают как материальные, так и нематериальные аспекты работы, а также способствуют созданию среды, где сотрудники могут реализовать свои способности в стабильном и структурированном контексте.

Был проведен анализ этих результатов, что показало, что материальное вознаграждение и физические условия труда имеют очень слабую

положительную корреляцию с мотивацией к успеху, что указывает на их ограниченную роль в мотивационном процессе работников. Это подтверждает, что сотрудники могут больше ценить другие нематериальные аспекты работы.

Структурированность работы и четкость задач имеют среднюю положительную корреляцию с мотивацией к успеху. Это демонстрирует, что наличие ясных целей и четких руководств значительно способствует увеличению мотивации среди работников. Высокая корреляция между креативностью и структурированностью работы свидетельствует, что хорошо организованная рабочая среда способствует развитию креативных способностей работников, парадоксально увеличивая их свободу для инноваций. Хотя социальные аспекты и личностные ценности имеют слабую корреляцию с мотивацией к успеху, они все же важны для общего понимания мотивационного профиля сотрудников. В процессе разработки тренинга для сотрудников организации было обращено внимание на ряд ключевых компонентов, обеспечивающих эффективность учебной программы. Центральным аспектом стала потребность в укреплении внутренней мотивации персонала через более глубокое понимание психологических аспектов их работы.

Программа тренинга была структурирована вокруг следующих основных модулей: основы мотивации и саморегуляции, командная работа, креативность и планирование персонального и командного роста. Каждый из этих модулей обеспечивал не только теоретические знания, но и практические навыки через активные занятия и упражнения, такие как ролевые игры, сценарии и групповые проекты. Особое внимание было уделено реальному применению учебного материала, включавшему разработку стратегий для вымышленных проектов, ориентированных на улучшение оперативной готовности и ответы на чрезвычайные ситуации.

Заключение

Проведя исследование механизмов мотивации персонала организации, мы пришли к следующим выводам.

Благодаря проделанному теоретическому анализу показано, что мотивация определяется как стремление действовать определенным образом с целью удовлетворить собственные потребности, актуальные в данный момент. Мотивация успеха у работников производственных коллективов рассматривается в этой работе как совокупность отдельно взятых последовательных мотивов, служащих внутренними толчками к конкретным действиям работников. В контексте теоретического анализа предложена структура формирования трудовой мотивации, которая представляет собой последовательность образования мотивов труда у работников производственных коллективов: первичные потребности, гарантия рабочего места, потребность в социальных контактах, самоуважение и признание со стороны окружающих, профессионализм и личностное развитие.

Представлено состояние разработки проблемы в рамках разных научных подходов. В работах ученых был предложен ряд теорий, описывающих феномен достижения успехов и избегания неудач, а также отмечены положительные последствия мотивации успеха: улучшение результатов работы, укрепление взаимодействия работников в коллективах, понимание и так далее. Мотивация успеха у работников производственных коллективов рассмотрена как ориентация на достижение высокого результата в своей профессиональной деятельности, в частности постановка конкретных целей, выполнение которых расценивается как достижение успеха.

Было проведено эмпирическое исследование психологических механизмов мотивации персонала организации. В опросе приняли участие 66 участников в возрасте 18-35 лет, в основном (77,3%) мужского пола и не состоящих в браке (84,8%). Для исследования психологических механизмов мотивации были использованы следующие методики: опросник диагностики

мотивации к успеху и боязни неудач А.А. Реана, методика «Мотивационный профиль личности» Ричи-Мартина, методика «Ценностные ориентации» М.М. Рокича, корреляционный анализ Пирсона.

Результаты опроса, проведенного среди сотрудников предприятия, выявили интересные аспекты мотивационного профиля персонала, особенно по их ориентации на успех и отношение к неудачам. Большинство опрошенных (61 человек) демонстрируют высокую мотивацию к успеху, что подчеркивает их положительную настройку и активность в достижении целей. Только 5 человек из опрошенных обнаружили склонность к мотивации на неудачу, что может свидетельствовать об их неуверенности в собственных способностях и тенденции фокусироваться на потенциальных проблемах. Анализ выявил, что ключевыми мотивационными факторами для сотрудников являются власть и влияние, возможность достижения и креативность. Это указывает на значимость позиций, позволяющих влиять на решения и контролировать процессы, а также на важность финансового стимулирования и творческого самовыражения. Высокий интерес к четкости задач и структурированности работы подтверждает, что эти аспекты важны для обеспечения внутренней мотивации. Это подчеркивает парадоксальную природу правил, которые, с одной стороны, могут казаться ограничительными, но с другой – предоставляют свободу действий из-за снижения неопределенности. Показатели, такие как социальные контакты и самосовершенствование, хотя и менее важны, играют важную роль в мотивации сотрудников, поддерживая их желание к профессиональному и личностному развитию. Эти результаты указывают на необходимость разработки комплексных стратегий мотивации, которые учитывают как материальные, так и нематериальные аспекты работы, а также способствуют созданию среды, где сотрудники могут реализовать свои способности в стабильном и структурированном контексте. Был проведен анализ этих результатов, что показало, что материальное вознаграждение и физические условия труда имеют очень слабую положительную корреляцию с

мотивацией к успеху, что указывает на их ограниченную роль в мотивационном процессе работников. Это подтверждает, что сотрудники могут больше ценить другие нематериальные аспекты работы. Структурированность работы и четкость задач имеют среднюю положительную корреляцию с мотивацией к успеху. Это демонстрирует, что наличие ясных целей и четких руководств значительно способствует увеличению мотивации среди работников. Высокая корреляция между креативностью и структурированностью работы свидетельствует, что хорошо организованная рабочая среда способствует развитию креативных способностей работников, парадоксально увеличивая их свободу для инноваций. Хотя социальные аспекты и личностные ценности имеют слабую корреляцию с мотивацией к успеху, они все же важны для общего понимания мотивационного профиля сотрудников.

В процессе разработки тренинга для сотрудников организации было обращено внимание на ряд ключевых компонентов, обеспечивающих эффективность учебной программы. Центральным аспектом стала потребность в укреплении внутренней мотивации персонала через более глубокое понимание психологических аспектов их работы. Программа тренинга была структурирована вокруг следующих основных модулей: основы мотивации и саморегуляции, командная работа, креативность и планирование персонального и командного роста. Каждый из этих модулей обеспечивал не только теоретические знания, но и практические навыки через активные занятия и упражнения, такие как ролевые игры, сценарии и групповые проекты. Особое внимание было уделено реальному применению учебного материала, включавшему разработку стратегий для вымышленных проектов, ориентированных на улучшение оперативной готовности и ответы на чрезвычайные ситуации. Это позволило участникам тренинга применить теоретические знания на практике, развить критическое мышление и креативный подход к решению задач. Таким образом, можем заключить, что цель работы достигнута, поставленные задачи выполнены.

Список используемых источников

1. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирование личности. М. : Мысль, 1976. 289 с.
2. Беляцкий Н. П. Основы лидерства. Минск : ООО «Новое знание», 2002. 249 с.
3. Блинов А. А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. 2001. № 1. С. 88–101.
4. Божович Л. И. Избранные психологические труды: проблемы формирования личности ред. Фельдштейн. М. : Изд-во Междунар. пед. Академии, 1995. 209 с.
5. Вилюнас В. К. Психология развития мотивации. СПб. : Речь, 2006. 458 с.
6. Гайсенюк Н. А. Роль векторной системы мотивации в исследовании самопрезентации личности. // Актуальные проблемы психологии: сборник научных трудов, 2014. Вып. 9. С. 182–194.
7. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. М. : ИНФРА-М, 2008. 241 с.
8. Дружинин В. Н. Экспериментальная психология. СПб. : Питер, 2000. 320 с.
9. Еськов А. Л. Мотивация и стимулирование труда. // Экономика. 2008. № 2. С. 82–93.
10. Занковский А. Н. Организационная психология. Учебное пособие для вузов. 2-е изд. М. : изд-во «Флинта» МПСИ, 2002. 572 с.
11. Занюк С. С. Психология мотивации Теория и практика мотивирования. Мотивац. тренинг Киев : Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. 351 с.
12. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 512 с.
13. Карамушка Л. М., Худякова Н. Ю. Мотивация предпринимательской деятельности: монография. СПб. : Сполом, 2011. 208 с.

14. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология : пер. с нем. 2-е изд., испр. Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, 2008. 168 с.
15. Кирхлер Э., Хельцл Э. Дизайн работ в организациях. Психология труда и организационная психология: пер. с нем. Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. 186 с.
16. Кирхлер Э., Хофманн Е., Майер-Пести К. Психологические теории организации. Психология труда и организационная психология: пер. с нем. Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, 2005. 226 с.
17. Климчук И. О. Практики конструирования мотивационного дискурса личности. Научные исследования в области социальной и политической психологии: сборник статей. М. : Миллениум, 2015. Вып. 35 (38). С. 161-174.
18. Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности. М. : Наука, 1988. 192 с.
19. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы, эмоции. М. : Издательский дом: Издательство Московского Университета. 1971. 412 с.
20. Лозница В. С. Психология менеджмента теория и практика. М. : Эксоб, 2001. 512 с.
21. Максименко С. Д. Теоретико-методологические основы развития психологической науки XXI века. Проблемы современной психологии. // ЗНУ, 2019. вып. 1 (15). С. 7-16.
22. Маслоу А. Мотивация и личность; [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. 3-е изд.] М. : Питер, 2003. 351 с.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М. : Дело, 2001. 369 с.
24. Морено Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе [пер. с англ. А. Боковинова] М. : Академический проспект, 2001. 384 с.

25. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление. М. : Киев, Сан-Франциско, 2003. 492 с.
26. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная и социальная психология: учебное пособие. СПб. : Изд-во «Речь», 2002. 298 с.
27. Розанова В. А. Психология управления: учебное пособие. М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 352 с.
28. Сербинский В. Ю. Управление персоналом. М. : «Издательство Приор», 1999. 219 с.
29. Современная психология мотивации / ред. Д. А. Леонтьев. М. : Смысл, 2002. 343 с.
30. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента // «Контроллинг». 1991. 104 с.
31. Тихонова О. Б. Мотивация как функция управления. СевКавГТУ // сборник научных трудов. 2007. № 5. 153 с.
32. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд. ЭКСМО, 1999. 256 с.
33. Цветаев В. М. Управление персоналом. Учеб. пособие [для вузов] СПб. : Питер, 2003. 192 с.
34. Alderfer C. P. An empirical test of a new theory of human needs / C.P. Alderfer // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 4, 1969. 175 p.
35. Atkinson J. W. Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64. 1957. P. 359–372.
36. Hoppe F. Erfolg und Misserfolg. *Psychologie Forschung*. 1930. V. 14. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00403870>
37. Maslow A. *Motivational and Personaliti*. NY.: Harper and Brothers. 1954. P. 96.
38. McClelland D. C. *Assessing Human Motivation*. NY., General Learning Press, 1971.
39. McGregor D. *The Professional Manager* / D. McGregor. NY. 1967. P.

58.

40. Popov V., Cojocaru N. Non-financial Motivation Strategies to Employees of Banking Financial Sector. Psychology of economic self-determination of person and community: Proceedings of the III International scientific and practice seminar, State University of Moldova (Chisinau, Moldova), 24th April 2015. P. 46–48.

41. Robbins S.P. Organizational Behavior. 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Upper Saddle River, Prentice, 1998.

42. Rosenstiel L.V. Grundlagen der Organisations psychologie. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2000.

43. White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review, 66, 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>.