

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 особенности мотивации персонала организации
(на примере ООО «Центр Технологий Развития»)

Обучающийся

О.Г. Субботина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. психол. наук, И.Г. Муленкова

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

Тольятти 2025

Аннотация

Тема работы: «Психологические особенности мотивации персонала организации» (на примере ООО «Центр Технологий Развития»).

Руководитель: И.Г. Муленкова, кандидат психологических наук, доцент.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать особенности мотивационной сферы сотрудников организации ООО «Центр Технологий Развития», а также проверить эффективность составленной практической программы по развитию уровня мотивации у сотрудников ООО «Центр Технологий Развития».

Объект исследования выпускной квалификационной работы – мотивация личности.

Предмет исследования – трудовая мотивация сотрудников ООО «Центр Технологий Развития».

Методы исследования – опросник удовлетворённости базовых психологических потребностей (адаптация: Е.Н. Осин, Т.О. Гордеева), методика В.И. Герчикова «Диагностика трудовых мотивов», опросник удовлетворённости трудом (Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин), наблюдение, статистический анализ полученных результатов.

В ходе работы было проведено исследование уровня удовлетворённости сотрудников условиями труда и системой вознаграждений, выявлены ключевые мотивационные дефициты. На основе полученных данных разработан и реализован комплекс мероприятий: тренинг «Развитие мотивации и продуктивности», семинар «Управление собственной мотивацией на работе» и индивидуальное консультирование.

Результаты повторного исследования, проведённого через три месяца, показали положительную динамику по большинству критериев: повысился общий уровень удовлетворённости трудом, укрепилось чувство принадлежности к коллективу, снизился разброс оценок. Наибольшие

изменения наблюдались по шкалам «коллеги», «руководство», «условия выполнения работы» и «характер работы».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенный комплекс мероприятий может быть использован руководителями и кадровыми специалистами для повышения мотивации и продуктивности сотрудников в организациях аналогичного профиля.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы из 30 источников и приложения. Общий объем текста составляет 103 страницы машинописи, включая таблицы и рисунки.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические основы управления мотивацией персонала.....	7
1.1 Понятие, сущность и виды мотивации персонала.....	7
1.2 Методы формирования системы мотивации персонала.....	19
Глава 2 Эмпирическое исследование психологических особенностей мотивации персонала ООО «Центр Технологий Развития».....	33
2.1 Выбор и описание программы психодиагностики.....	33
2.2 Эмпирическое исследование психологических особенностей мотивации персонала в ООО «Центр Технологий Развития».....	38
Глава 3 Мероприятия по развитию мотивации и продуктивности в организации.....	51
3.1 Реализация программы мероприятий по развитию мотивации и продуктивности.....	51
3.2 Результаты повторного исследования и оценка эффективности проведённых мероприятий.....	58
Заключение.....	73
Список используемой литературы и источников.....	75
Приложение А Опросник удовлетворенности трудом (Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин).....	78
Приложение Б Опросник на удовлетворенность базовых потребностей на работе (Е.Н. Осин, С.Ю. Гордеева).....	80
Приложение В Опрос по методике В.И. Герчикова «Диагностика трудовых мотивов».....	82
Приложение Г Программа индивидуального консультирования сотрудника ООО «Центр Технологий Развития».....	90
Приложение Д Результаты исследований.....	93
Приложение Е Таблица критических значений Т-критерия Вилкоксона	103

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью нематериальных факторов в управлении персоналом современных организаций. Наряду с финансовыми стимулами, всё большее значение приобретают внутренние мотивы сотрудников, их удовлетворённость базовыми психологическими потребностями, ощущение вовлечённости и принадлежности к коллективу. Практика показывает, что именно эти аспекты напрямую влияют на продуктивность труда, качество взаимодействия и устойчивость организационных результатов.

В условиях динамичной внешней среды и растущих требований к эффективности бизнеса особое значение приобретают комплексные программы, направленные на развитие мотивации и продуктивности сотрудников.

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать особенности мотивационной сферы сотрудников организации ООО «Центр Технологий Развития», а также проверить эффективность составленной практической программы по развитию уровня мотивации у сотрудников ООО «Центр Технологий Развития».

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- изучить теоретические подходы к проблеме мотивации персонала в психологии и менеджменте;
- провести диагностику уровня удовлетворённости сотрудников условиями труда и базовыми психологическими потребностями;
- определить проблемные зоны в мотивационной сфере персонала ООО «Центр Технологий Развития»;
- разработать и реализовать комплекс мероприятий, направленных на повышение мотивации и продуктивности сотрудников;

– провести повторное исследование и оценить эффективность предложенной программы.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы в деятельности организации для повышения уровня вовлечённости персонала, укрепления социально-психологического климата и оптимизации условий труда.

Гипотеза исследования – я предполагаю, что составленная и апробированная мной программа будет эффективна в отношении повышения уровня мотивации труда сотрудников организации (на примере сотрудников ООО «Центр Технологий Развития»).

Объект исследования выпускной квалификационной работы – мотивация личности.

Предмет исследования – трудовая мотивация сотрудников ООО «Центр Технологий Развития».

База исследования: Сотрудники ООО «Центр Технологий Развития», г. Санкт-Петербург, проспект Косыгина 33к1.

Выборка исследования: 30 человек из сотрудников ООО «Центр Технологий Развития»

Методы исследования – опросник удовлетворённости базовых психологических потребностей (адаптация: Е.Н. Осин, Т.О. Гордеева) [27], методика В.И. Герчикова «Диагностика трудовых мотивов» [4], опросник удовлетворённости трудом (Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин) [29], наблюдение, статистический анализ полученных результатов, а также элементы тренинговых и консультативных методик.

Структурно выпускная квалификационная работа содержит введение, основную часть, состоящую из трех глав, заключение, список используемой литературы и источников и приложения.

Глава 1 Теоретические основы управления мотивацией персонала

1.1 Понятие, сущность и виды мотивации персонала

В современном мире всё больше людей при поиске работы ориентируются не только на уровень заработной платы и местоположения работы, но и тем насколько эта работа соответствует их внутренним интересам. В то время как руководство предприятий и организаций в первую очередь руководствуются эффективностью экономических показателей. И это абсолютно соответствует самой сути любого коммерческого предприятия. Именно поэтому перед руководством встает задача повышения внутренней мотивации сотрудников, для улучшения экономических показателей. Но не всегда результат реализации такой задачи оказывается положительным [1].

Само понятие «мотивация», достаточно часто подвергается исследованию со стороны ученых. Рассмотрим основные определения мотивации персонала (Таблица 1).

Таблица 1 – Мотивация в определении разных авторов

Автор	Определение
А. К. Клочков	«Мотивация – это побуждение сотрудников к достижению цели компании при соблюдении своих интересов. То есть мотивация – это процесс достижения баланса между целями компании и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих. Это процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения цели компании. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодно другому.» [1, с. 5].
Т. Ю. Базаров	«Функция управления и процесс, который осуществляют менеджеры и состоит в выявлении сил (мотивов) и разработке стимулов, побуждающих индивидуумов к действиям по достижению личных целей и целей организации» [4, с.154].

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
Т. О. Соломанидина	«Мотивация — это создание условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. Это процесс сопряжения целей компании и целей работника. для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому» [2, с.12].
А. А. Литвинюк	«Мотивация является динамическим процессом формирования мотива как основы поступка» [3, с.174].
Б. М. Генкин	«Совокупность внешних и внутренних сил, побуждающих к деятельности, придают этой деятельности направленности, ориентированной на достижение личных целей и целей организации» [5, с.154].
А.Н. Макаров, Е.А. Родионова.	Мотивация – динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. Мотивацией называются внутренние побуждения индивида, которые отвечают за уровень, направление и настойчивость усилий, затрачиваемых на работу [с.19].

Из этого следует, что мотивация для сотрудника – это набор факторов, побуждающих к действию. В результате которых сотрудник удовлетворяет свои потребности (нужды), как эмоциональные, так и материальные, и потребности компании, как один из элементов удовлетворения своих потребностей.

Существует много определений потребностей, можно выделить первичные (базовые) потребности и приобретённые (социальные) потребности. Потребность – это то, что лежит в основе мотивации, неудовлетворение потребности ведет к внутреннему дискомфорту. Такой дискомфорт невозможно терпеть он и приводит человека к необходимости действовать [2].

Для более глубокого понимания вопроса рассмотрим подробнее теории мотивации разных авторов.

Абрахам Маслоу в своих трудах, посвященных мотивации основывается как раз на потребностях индивида. Он выделил такие потребности как: физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в принадлежности, потребность в уважении и признании, потребность в самоактуализации. И расположил он эти потребности в виде пирамиды, подчеркивая важность иерархии в удовлетворении этих потребностей (Рисунок 1). «Очевидно, что если бы ваш желудок постоянно был пуст, если бы вы все время изнывали от жажды, если бы вам каждодневно угрожали землетрясения и наводнения, если бы вы все время ощущали на себе ненависть окружающих, то у вас никогда не возникало бы желания написать ноктюрн, доказать теорему, украсить свой дом, красиво одеться» [14].

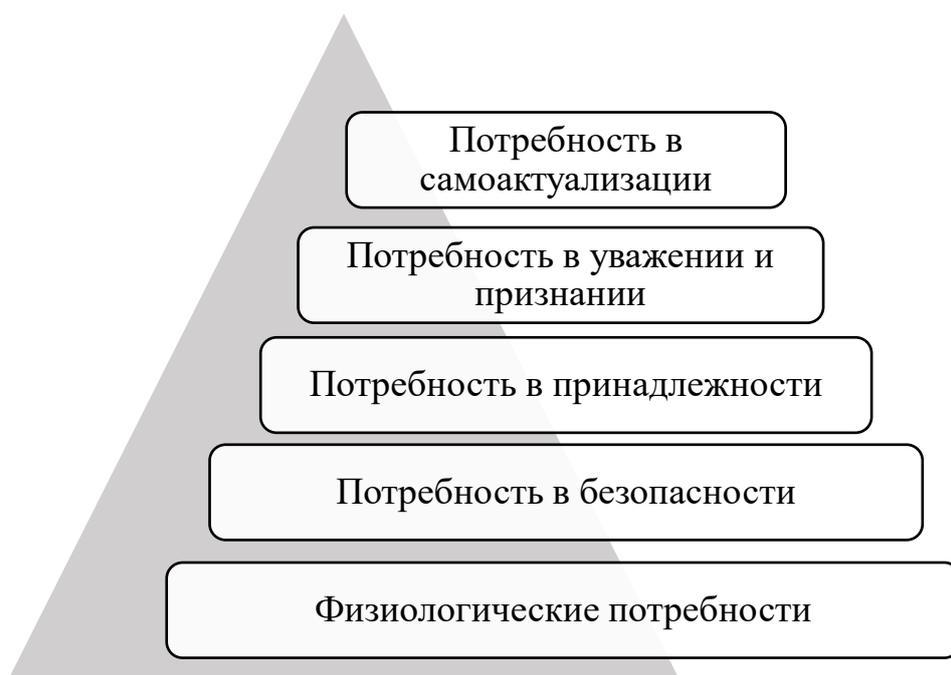


Рисунок 1 – Пирамида потребностей А. Маслоу

А. Маслоу предлагает рассматривать человека комплексно, как единое, интегрированное, организованное целое. И это, в свою очередь, очень сильно влияет на саму теорию мотивации. Когда мы говорим про потребности, они затрагивают всего человека полностью, а не отдельную какую-то часть. И это говорит о том, что ход мыслительных процессов сразу же становится иным. Каждый день человек проживает большое количество потребностей. И так повторяется изо дня в день. И если прежде считалось, что первичные потребности, которые затрагивают физиологию, были ведущими, то Маслоу отмечает, что вероятнее всего это не так. Культурные (вторичные потребности), возможно, более существенны для человека, чем первичные. И ни одна потребность не возникает обособленно в отрыве от других потребностей. Потребности физические рассматривать и изучать намного проще, потому что они имеют отражение в физическом плане. Но это не делает их более значимыми и более важными. Если проанализировать обычные человеческие желания, то можно увидеть некую одну общую, объединяющую характеристику. И вполне возможно, что наши желания являются всего лишь средством достижения какой-то одной цели. Например, мы хотим заработать больше денег для того, чтобы купить что-то для нас важное. Но покупка этого дает нам определенное ощущение себя. А значит удовлетворяется другие наши потребности: быть не хуже, чем другие, чувствовать свое превосходство, чувствовать самоуважение, уважение и признание окружающих. Если мы проанализируем все наши желания, то обнаружим, что за ними стоит какое-то другое, более фундаментальное желание. Какая-то наша личная цель, которая имеет для нас определенную ценность [10, с. 15].

И в процессе изучения наших потребностей (желаний, целей) мы сталкиваемся с тем, что мы обязательно должны учитывать бессознательное. То, что лежит намного глубже, чем тот слой, который мы осознаём. И это очень важная часть теории мотивации. Маслоу отмечал, что при изучении культуры человека можно заметить, внутренние основные потребности

людей очень схожи. Только реализация и достижение этих потребностей может различаться. И разница порой так велика, что достигаются одни и те же внутренние цели равно противоположными средствами. Так, например, потребность в уважение окружающих можно удовлетворить через проявление силы и таких личных качеств как решительность и доминирование. Или через скромность, умение слушать и сопереживать. Через получение значимой должности, навыка, определенного личного образа или личных качеств. Зависит от среды обитания и тех норм, и правил которые в ней преобладают. На человека всегда влияет окружающее пространство культура традиции и стереотипы [3].

Разные люди могут совершать одни и те же поступки, но при этом интерпретировать их по-разному и достигать разных внутренних подсознательных целей. Также Маслоу подчеркивал, что любое мотивационное состояние не происходит обособленно от процессов, происходящих на соматическом и личностных уровнях. Мотивация сама по себе непрерывна, бесконечна и изменчива. Человек всегда испытывает какое-то желание и редко бывает удовлетворен полностью. И если он удовлетворен, то это состояние длится недолго. На смену одному желанию приходит другое желание, на смену одной потребности приходит другая потребность. И то, как в жизни проявляется один мотив практически всегда связано с тем насколько удовлетворены или не удовлетворены базовые потребности организма. Так же Маслоу предлагает отказаться от какой-либо упорядоченности потребностей. Так как это приводит к изолированности потребностей и стереотипности, а это в свою очередь к неправильному пониманию мотивации в целом [7].

Из этого следует, что для человека важно закрывать свои физиологические потребности, но главными они для человека не являются. Всегда существует потребность, которая движет человеком на глубинном уровне и потребность всегда связана с множеством других потребностей. Многообразие вариантов реализации внутренних мотивов сводится к

индивидуальности конкретного человека. И мотивация напрямую связана с социальным и культурным окружением человека.

Перенося концепцию Маслоу на трудовую деятельность, можно увидеть следующие характерные категории потребностей (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Адаптированная пирамида потребностей А. Маслоу

Так физиологические потребности в компании реализуются через: выплату заработной платы и возможность покупать еду, оплачивать жилье; комфортные условия труда – температура в помещении, вентиляция, время и место на отдых и еду; доступ к напиткам (вода, чай, кофе); возможность приобрести еду непосредственно или поблизости к месту работы [4].

Потребность в безопасности: официальное трудоустройство и социальные гарантии; реализация техники безопасности на рабочем месте,

удобное рабочее место; психологический комфорт на рабочем месте, отсутствие конфликтов, дискриминации, издевательств.

Потребность в принадлежности: развитая корпоративная культура, партнерство, встречи и тимбилдинг; наставничество и поддержка; совместные успехи и командная работа; свободное общение, дружелюбие, взаимовыручка [5].

Потребность в уважении: возможность карьерного роста; присвоение достижений и поощрение; доверие и поощрение инициативности и самостоятельности; возможность влиять на значимые решения.

Потребность в развитии: возможность получать новые знания и навыки, возможность реализовать собственные проекты, личностный рост.

Для мотивации персонала очень важно понимать глубинные мотивы сотрудников, создавать условия, при которых их можно будет реализовать. Важно работать с корпоративной культурой и ценностями компании [9].

Подводя итог можно выделить основные категории потребностей (таблица 2).

Таблица 2 – Основные потребности человека

Потребности	В чем выражаются
Биологические	Все что связано с физическим состоянием и выживанием: Питание, дыхание, вода, сон, безопасность. Потребность в продолжении рода.
Социальные	Потребность в общении, в причастности, в самореализации, в признании, потребность в свободе выбора, в дружбе, любви, свободе. Потребность в статусе, поддержке, самоуважении, уважении.
Духовные	В развитии, самопознании, в знаниях, искусстве и творчестве.

Выделяют еще потребности «невротические»: в сочувствии, одобрении, во власти и престиже. Не удовлетворение таких потребностей может привести к психическим расстройствам [8, с. 34].

И хотя сами по себе они относятся к ряду факторов, с которыми человеку нужно работать, в ключе мотивации персонала, закрытие таких потребностей имеет положительное влияние как для человека, так и для организации [13].

Фредерик Герцберг. Активно изучал непосредственно мотивацию персонала и в своих трудах выделял две основные группы факторов, влияющих на отношение сотрудника к работе (Таблица 3).

Таблица 3 – Две группы факторов мотивации

Факторы	Содержание
Гигиенические	Размер зарплаты, условия труда, отношения в коллективе, гарантия работы, контроль за выполнением работы.
Мотиваторы	Признание, достижение целей, карьерный рост, самостоятельность, ответственность, возможность стать лидером, интерес, самореализация.

Герцберг сделал вывод, что гигиенические факторы необходимы для работы, но удовлетворения от закрытия этих потребностей может и не быть, в то время как факторы мотиваторы, делают труд более осмысленным и значимым. И даже заработная плата куда меньше мотивирует человека к труду, как таковая.

Герцберг выделил ряд факторов, которые способны увеличить вовлеченность сотрудника в работу и результат труда увеличивается соответственно. А именно: привнести важность, дать свободу в принятии решений, возможность карьерного роста, улучшенные условия труда, повысить ответственность сотрудника за результат.

И эти инструменты активно используются в мотивации персонала в настоящее время [15].

Эдвард Деси и Ричард Райан, и их теория самоопределения. В данной теории авторы рассмотрели значение внутренней и внешней мотивации. И пришли к выводу что внутренняя мотивация имеет куда более сильное влияние на человека, нежели внешняя. Внешняя мотивация, по мнению Э. Деси и Р. Райана, это уже давление (поощрение, наказание, принуждение). И отметили, что к внешней мотивации стоит относить и все волевые мотивы, идущие изнутри. То, что человек делает из чувства долга и ответственности. Под воздействием внешней мотивации, человек вынужден действовать для достижения цели и удовольствие от удовлетворения таких мотивов возможно не всегда. В то время как внутренняя мотивация — это проживание радости от успеха и преодоления трудностей в процессе, от личного роста, поиска и преодоления новых задач [18].

По теории Э. Дейси и Р. Райан, человек в своей природе любознательный, активный, ответственный, усердный, инициативный, трудолюбивый. Стремиться к максимальной реализации своего потенциала. И эффективно раскрытию своих способностей. А насколько эти качества проявлены в человеке зависит от удовлетворения основных (базовых) потребностей.

Авторы выделили три потребности которые усиливают внутреннюю мотивацию.

Потребность в автономии – выражается в ощущении свободы как внутренней, так и внешней при выборе своих действий. Это крепкая связь с глубинным Я в первую очередь. Самостоятельность в инициации и совершении своих поступков [17].

Потребность в компетентности – потребность чувствовать свою эффективность.

Потребность в принадлежности – потребность в установлении и поддержании связи с окружающими людьми.

В мотивации персонала теория выражается в создании оптимальных условий для реализации этих трех потребностей. Когда сотрудник хочет действовать из интереса и удовольствия от самого процесса, а не только из-за внешнего вознаграждения. Более гибкие условия труда, возможность самостоятельно принимать решения относительно поставленных задач, выбирать способ реализации. Регулярное обучение, тренинги, коучинг и наставничество. Регулярная обратная связь. Сложность задач подбирается адекватно навыкам сотрудника, так цель требует усилий, но реально достижима. Развитая корпоративная культура, признание заслуг сотрудников, возможность двухсторонней коммуникации с руководством. Все эти и многие другие методы призваны повысить внутреннюю мотивацию сотрудника и улучшить качество выполняемой работы (Рисунок 3 и 4) [19].

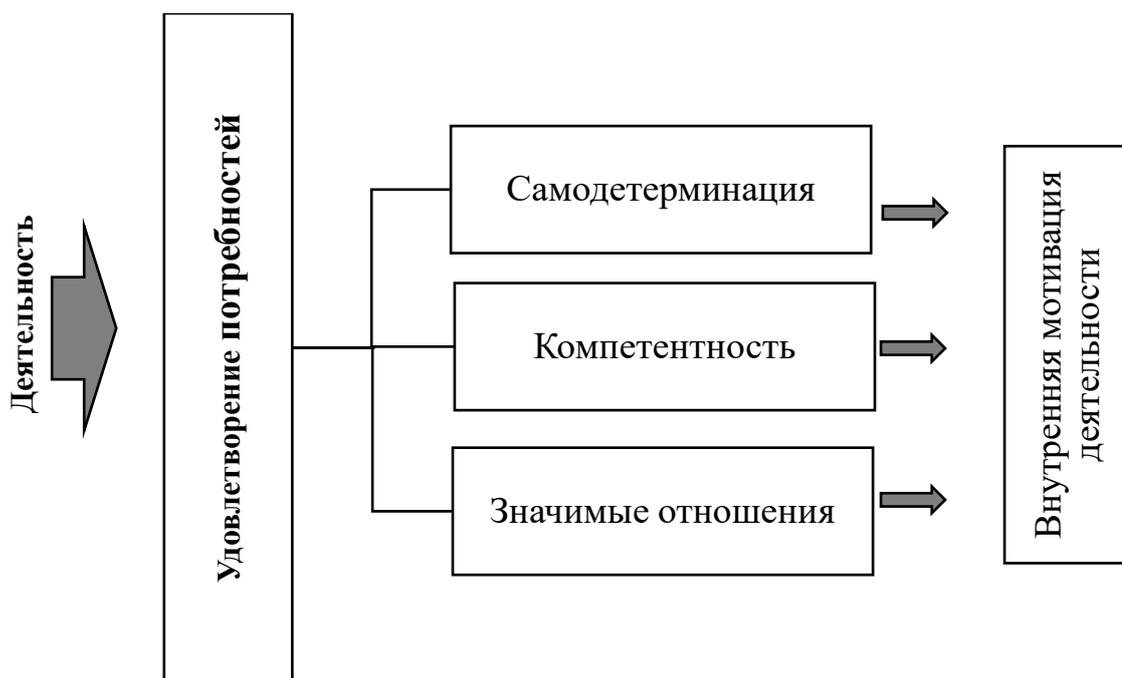


Рисунок 3 – Модель внутренней мотивации по теории Р. Райана и Э. Дейси



Рисунок 4 – Сравнение влияния различных инструментов в системе мотивации организации на уровень мотивации

Модель ожидания Виктора Врума. Эта модель подчеркивает, что состояние мотивации — это процесс постоянный и интенсивность зависит от отношения сотрудников к приложенным усилиям и полученному результату.

Виктор Врум внес значимый вклад в изучение мотивации сотрудников. Разработанная им теория помогает на практике разрабатывать наилучшие стратегии мотивации. Основные элементы теории это: ожидание, инструментальность и валентность. При выборе того или иного пути действия сотрудник опирается именно на эти три элемента [20].

Инструментальность — это буквально знание, что усилия, прикладываемые сотрудником при выполнении задачи, будет вознагражден соответственно.

Ожидание — это четкое знание, что те действия, которые сотрудник может предпринять наверняка приведут к результату.

Валентность — это ценность вознаграждения для сотрудника.

На практике мы видим, что сотрудник понимает свои задачи, у него есть инструменты и навыки для выполнения поставленной задачи. Сотрудник знает, что его ждет в случае успешного выполнения задачи и для

него ценно, то вознаграждение, которое он получит за выполнение задачи [21].

Из этого следует, что система мотивации регулярно должна обновляться и быть актуальной. Должна присутствовать гибкая система мотивации. Важно учесть, что одни и те же стимулы могут восприниматься по-разному разными людьми. И по-разному соизмерять приложенные усилия для выполнения поставленной задачи. И в этом случае эффективным методом будет разработка индивидуальных планов для сотрудников.

Эдвин Локк и его теория постановки целей. Эдвин Локк считал, что жизнь человека состоит из цепочки постоянных целей. Достигая одной, человек находит для себя новую и так постоянно. При этом важно, что человек чувствует, какие эмоции преобладают. Цель ставится из ощущения нехватки чего-то и ожидаемо удовлетворение в результате достижения цели. Если этого не происходит, человек ставит новую цель устранить недовольство. Согласно этой теории, мотивация напрямую зависит от сложности и четкости цели. От того насколько для человека интересна цель, насколько она четко поставлена будет зависеть уровень мотивации. Чем яснее цель, тем выше мотивированность [22].

Для сотрудника компании важно на всем пути к цели получать конструктивную обратную связь, успех в процессе решения поставленной рабочей задачи повышает вовлеченность и наоборот.

В этой теории так же можно выделить четыре ключевые элемента, которые напрямую влияют на уровень мотивации. Это: сложность, конкретность, приемлемость и приверженность.

Сложные цели вызывают больший интерес и мотивацию к действию, чем легкие. В сложности отражается компетентность, тем самым сложная цель побуждает активировать все имеющиеся ресурсы. Это личный вызов самому себе. При этом цель должна быть понятной, конкретной, измеримой иначе у человека не наблюдается нужный уровень интереса и вовлеченности. Приверженность показывает, насколько для человека цель является личной.

Насколько выгодно человеку достижение этой цели. А это значит, что разные люди по-разному могут относиться к одним и тем же целям, при всей схожести критериев. И уровень мотивации будет разным. При этом в процессе выполнения задачи уровень приверженности может меняться, как в меньшую, так и в большую сторону [23].

Выстраивая систему мотивации на основе данной теории так же следует уделять внимание качественной обратной связи. Осведомленности сотрудников процессом достижения цели, вовлеченностью в процесс и тем, чтобы цель и результат были важны и интересны для сотрудника.

Из всех рассмотренных теорий можно выделить ключевые аспекты. Потребности человека – это основа мотивации человека, его стремлений и активных действий. Базовые (биологические) потребности удовлетворяются в первую очередь и это открывает путь к более высоким и главное более важным потребностям человека. В достижении поставленных целей важно, чтобы цель была значимой, четкой, достижимой, конкретной. Важно наличие навыков и умений для достижения цели, или возможность эти навыки получить. Отслеживать свой путь к цели и влиять на процесс принятия решения. Все эти ключевые аспекты одинаково применимы как для повседневной жизни человека, так и для мотивации персонала [24].

1.2 Методы формирования системы мотивации персонала

Цель коммерческой организации – получение прибыли. И перед организацией, которая выбирает долгосрочную работу и долгосрочное получение прибыли, очень важно сбалансировать желание сотрудников стремиться к результату, ведя компанию к финансовому росту, и желание сотрудника закрыть свои потребности. Для наиболее эффективного решения этой задачи, так важно знать истинные потребности сотрудников для выбора системы мотивации.

Мотивация персонала – это создание таких условий труда, при которых сотрудник будет испытывать потребность трудиться, поскольку это единственная возможность достижения внутреннего удовлетворения [11, с. 21].

Система мотивации сотрудников имеет ряд функций.

К ним относятся:

- работа на формирование кадрового состава;
- адаптация, обучение, развитие;
- карьера, личный рост в рамках компании;
- денежная система поощрения;
- охрана труда;
- организация труда;
- двусторонняя коммуникация с руководством;
- анализ и проектирование рабочих процессов;
- методическое и организационное обеспечение работы с персоналом [6, с.14].

В рамках каждой из перечисленных функций формируется система мотивации со своими задачами (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Задачи мотивации

Для достижения результата по поставленным задачам используются разные методы и инструменты. По источнику возникновения основные

методы мотивации труда можно условно разделить на два вида – внутренняя мотивация и внешняя.

К внутренним относятся мотивы, которые влияют на сотрудника изнутри. И побуждают к движению к поставленной цели. Это внутреннее состояние удовлетворения от работы. Радость от выполненной задачи, значимость своего вклада в деятельность организации. Внутреннее удовлетворение наступает от признания заслуг работника, публичное присвоение заслуг. Удовлетворение трудом может перерасти в глубокое удовлетворение жизнью [25].

Организация влияет на внутреннее вознаграждение сотрудника через инструменты морально – психологической мотивации и организационной. К первым относится: создание благоприятного климата в коллективе; поддержка сотрудников в сложных ситуациях; развитие корпоративной культуры, со здоровой атмосферой открытости и взаимоподдержки; укрепление корпоративных ценностей. Такая мотивация формирует чувство принадлежности к группе, команде. Повышает уровень доверия между сотрудниками, делает работу сплочённой [26].

Организационная мотивация заключается в улучшении условий труда. Именно тут начинает формироваться удовлетворенность работой. Сюда входит и расширение зоны ответственности, делегирование, понятная система оценки результатов труда, связь с руководством. Расширяется возможность самого труда. Более интересные задачи и возможность профессионального развития. Организационная мотивация направлена на создание комфортной рабочей среды. Сотрудники четко знающие свои функции в компании с возможностью влиять на результат в итоге становятся более продуктивными и ведут компанию к росту, через личный рост [14, с.2].

Внешняя мотивация осуществляется через вознаграждение и премирование или депремирование сотрудника различными ценностями [11, с.34]. Их можно разделить на денежные, неденежные и система штрафов.

К денежным относятся: конкурентная заработная плата, дополнительные выплаты, льготы. Материальная поддержка по случаю.

Не денежная мотивация: дополнительные корпоративные привилегии. Это могут быть дни к отпуску, индивидуальный график работы, возможность выбора проектов и любые доступные в рамках организации, повышающие заинтересованность к труду, и сохраняющие корпоративную культуру и ценности бонусы [27].

Характеристика основных методов мотивации персонала представлена на рисунке 6.

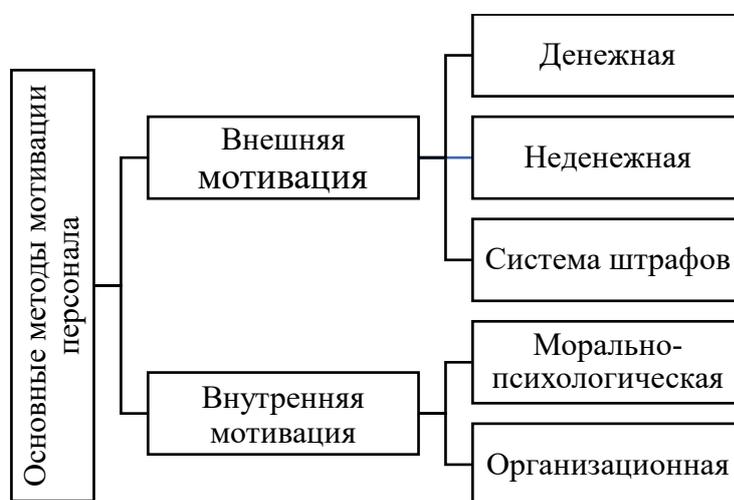


Рисунок 6 – Характеристика основных методов мотивации персонала

Считается, что определить актуальную денежную мотивацию для сотрудников куда легче, чем не денежную. Очень важно учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника и факторы, которые влияют на предрасположенность к разным инструментам мотивации. Следует учитывать тип личности, уровень осознанности, образованность, профессиональный опыт, климат в коллективе и социальные факторы [28].

Формирование высокого уровня мотивации процесс сложный и многогранный, для эффективности в достижении данной цели следует

использовать разнообразные, многочисленные методы, подбирая наиболее подходящее сочетание инструментов, для конкретной организации.

Но наряду с факторами мотивации существуют факторы демотивации и очень важно не забывать о них, и предпринимать действия по их устранению непосредственно при планировании системы мотивации:

- нарушение «негласного контракта». При найме сотрудника часто информация о предполагаемых условиях работы, организации, условиях преподносится либо не в полной мере, либо в очень приукрашенном варианте. Сам соискатель так же иногда не задает все интересующие его вопросы. В результате попадая в действительную «среду обитания» происходит несоответствие ожидания – реальность. От чего мотивация сотрудника сходит на нет. При найме на работу рекомендуется рассказывать всю информацию максимально реалистично. Не обходить ключевые моменты стороной;

- не использование навыков сотрудника, которые он сам ценит. Как правило такой фактор возникает при найме сотрудника, который слишком квалифицирован для предполагаемой должности. Сотрудник может согласиться на такую должность по своим соображениям (финансовые, престиж организации и другие). В результате сотрудник очень скоро начинает скучать и пытаться использовать имеющиеся у него навыки выходя за рамки своей должности. Это создает определенные проблемы. Как для сотрудника, так и для организации. В таком случае имеет смысл периодически привлекать сотрудника к задачам вне должности и использовать его не ключевые навыки. Иногда такие задачи решаются очень быстро, но для сотрудника имеют большое значение и отражаются положительно в формировании внутренней мотивации;

- игнорирование идей и инициатив. Зачастую новые сотрудники стремятся внести изменения для улучшения результатов работы, и идей бывает очень много, но как правило от них отмахиваются. Частично из-

за недоверия к новому сотруднику, а частично не желая менять привычный, комфортный уклад. Рекомендуется прислушиваться к рекомендациям новичков и брать на заметку их идеи. Пробовать внедрять и смотреть на результат. Контроль и реализацию можно возложить на самого сотрудника под присмотром опытного наставника. Так мотивация сотрудников укрепляется многократно. Если же идеи объективно не подходят важно объяснять аргументированно свое решение;

– отсутствие чувства причастности к компании. Данный фактор актуален для сотрудников, работающих удаленно или вне штата компании. Такие сотрудники часто чувствуют себя буквально незначительными и мелкими, от чего могут вести себя незаинтересованно и расслабленно не используя свой потенциал и тормозя рабочие процессы. Следует привлекать сотрудников к общекорпоративным мероприятиям. Регулярно информировать о процессах, происходящих в компании;

– отсутствие ощущения достижения. Такое возможно, когда специфика труда не дает развиваться и достигать результатов. Рутинная однообразная работа со временем снижает уровень мотивации даже у тех, то разнообразие не любит. Там, где содержание работы не меняется из года в год, теряется внутренний вызов. Особенно остро ощущают данный фактор творческие люди. Так же происходит и там, где результат выполняемой работы виден только спустя длительное время. Рекомендуется в рутинных сферах создавать время от времени краткосрочные задачи, даже в смежных областях специализации. Это разнообразит рутину и позволит получить новые навыки и знания. Долгосрочные проекты рекомендуется разбивать на этапы с подведением и поощрением итогов;

– отсутствие признания достижений и результатов. Приверженность сотрудника компании и мотивация к труду напрямую зависит от того

ценят ли вообще персонал в компании. Отмечают ли и поощряют ли заслуги сотрудников. За хорошую работу следует поощрять сотрудников. Поощрение может быть не только финансовое и не всегда, но и словесное в виде похвалы и поддержки;

– отсутствие изменений в статусе. Отсутствие возможности карьерного роста, снижает мотивацию сотрудника. Часто это может быть связано со структурными особенностями организации. И даже компенсация материальным поощрением не всегда может помочь в данной ситуации. Следует использовать различные приемы в изменении статуса, без изменения должности. Например, давать в руководство временные проекты [11, с.35].

Таким образом эффективность труда во многом зависит в том числе и от своевременной профилактики факторов демотивации.

Каждая организация уникальна, поэтому так важен анализ особенностей каждой конкретной организации. Корпоративная культура, должностные требования, потенциал сотрудников, их личные качества и ожидания от работы [8, с. 34].

При разработке системы мотивации персонала следует учитывать, многообразие методов и составляющих этого процесса.

Основные ключевые этапы в создании системы мотивации персонала:

- определить цели и задачи мотивации персонала;
- сбор обратной связи от персонала;
- распределение ответственности и полномочий;
- соблюдение корпоративной культуры и ценностей;
- обеспечение возможности роста для сотрудников внутри компании;
- обеспечить возможность сотрудников участвовать в принятии решений;
- выстроить систему вознаграждения, отвечающую задачам мотивации и закрывающая потребности сотрудников.

Качественный анализ данных позволяет выявить не только правильные инструменты, повышающие мотивацию, но и факторы, которые отрицательно сказываются на желании сотрудников достигать поставленных целей.

Так же следует учитывать, что эффективная система мотивации может не сработать если не учтены личностные качества сотрудников и их внутренние потребности. Так, например, сотрудник, для которого важно признание и возможность реализации своих навыков, раскрытие своего потенциала, не «оценит» мотивацию, основанную на повышении денежного вознаграждения, связанного с количеством отработанных лет. Поэтому так важно проводить первичный опрос сотрудников для выявления ключевых характеристик для каждого [29].

Все ключевые методы разработки мотивационной системы можно разделить на три группы:

- определение целей и диагностика. Определение целей, на рассматриваемый период. Выявление форм стимулирования. Анализ потребностей персонала, мотивы и цели. Определение ключевых факторов организации, которым должна соответствовать система мотивации;
- проектирование. Определение новых форм стимулирования, которые будут соответствовать потребностям и целям. Разработка программы мотивации;
- внедрение программы. Закрепление программы документально, внедрение. Проведение необходимых сопутствующих мероприятий (обучение, собрание, личная работа с сотрудниками). Контроль за эффективностью программы.

Рассмотрим эти этапы подробнее.

На этапе определения целей важно убедиться, что цели соответствуют общей стратегии компании. Если структура компании сложная, следует это

учитывать, на данном этапе. Итоговый результат, по которому будет видно, успешна программа или нет, должен быть конкретным.

На первом этапе следует изучить ту систему мотивации, которая уже есть, в чем ее неэффективность или наоборот. Тут мы рассматриваем: оплату труда, социальные льготы, мед страхование, дополнительные отпуска, льготы и скидки для сотрудников. Важно не забывать про нематериальные стимулы: похвала, признание, возможность профессионального роста, участие в жизни компании и принятии важных решений. Такой анализ поможет увидеть какие инструменты уже используются и какие из них работают, а какие нет.

На этом же этапе мы проводим анализ потребностей сотрудников, внутренних мотивов к труду и истинных целей. Проводятся опросы, личные беседы, собирается обратная связь, наблюдение. Важно учесть личные особенности всех сотрудников: семейное положение, возраст, интересы, личностные особенности, стаж и опыт [30].

Как отмечалось ранее цели компании должны соответствовать стратегии компании. И тут очень значимым элементом будет культура компании, миссия, ценности. Важно установить, что структура компании выстроена должным образом и будет работать в тандеме с системой мотивации. Отдельные структурные элементы так же должны быть четко определены и работать со направленно. Только тогда новая система мотивации будет иметь высокие шансы на успешность.

На этапе проектирования – выбираются инструменты подходящие под поставленные задачи и соответствующие ключевым потребностям персонала.

Система мотивации должна быть построена так, чтобы сотрудник прилагал усилие в достижении цели, при этом имел возможность восстанавливать ресурсы. Это значит, должен вовремя остановиться и происходит это когда, сотрудник получает положительную оценку своим действиям. Промежуточную на пути к основной цели. Это важно учитывать при разработке системы мотивации.

На завершающем третьем этапе программа обретает форму официального документа. Составлен такой документ, по стандартам компании и в соответствии с законом, это касается материальной части. Как и другие нормативные акты, регулирующие работу сотрудника, такой документ дается сотруднику для ознакомления и подписания. После внедрения программы обязательно идет наблюдение за эффективностью программы. Промежуточный сбор данных и анализ. После чего можно сделать выводы об эффективности или неэффективности программы.

Этап диагностики, пожалуй, самый сложный, ведь от того насколько точно и верно будет проведен анализ будет зависеть дальнейшая стратегия формирования системы мотивации.

Для диагностики уровня мотивации и удовлетворенности работой у сотрудников используют различные методы исследования (Таблица 4) [12, с.1].

Таблица 4 – Методы диагностики мотивации

Метод исследования	Описание
Опросные методы	К данным методам относятся анкетирование и интервьюирование. Это наиболее распространённые методы диагностики. Посредством опросов можно узнать отношение сотрудников о характере работы, удовлетворенности, содержании, об условиях труда и отношениях с коллегами. Результат таких опросов достаточно точен.
Наблюдение	Данный метод также часто используется. При наблюдении следует тщательно составлять критерии и контрольные точки. Обращать внимание на вербальные и невербальные сигналы, поведенческие особенности.
Экспериментальный метод	Менее применяемы метод в условиях организаций. Используется для изучения какой-то определенной ситуации через моделирование искусственно этой ситуации.
Психологические тесты	В ходе такого теста используются стандартные вопросы для выявления личных качеств и характеристик сотрудника. Но такой метод имеет ряд недостатков, основной это умышленное искажение результата.

Для эффективного исследования рекомендуется использовать сочетание методов, выбирая их исходя из поставленных задач.

Следует так же учитывать, что чем выше уровень проявления мотивации, тем эффективней становится труд сотрудника. Только прохождение сотрудником всех трех уровней гарантирует повышение производительности труда. Это важно для экономических показателей организации.

Всего таких уровней три. На первом уровне (уровень воззрений) у сотрудника складывается личное представление о собственной мотивации. Особенно значимы на этом уровне эмоции, оценки, отношение сотрудника к разным аспектам выполняемой работы и организации в целом. На втором уровне (уровень действия) появляется желание выполнять определенные действия. Имеет значение и то насколько действие соответствует требованиям и нормам, либо такое желание отсутствует и это тоже показатель. Важна степень самостоятельности в выполнении действия. Третий уровень (уровень продуктивности). Оценка труда проходит по разным критериям: финансовый показатель, количество клиентов, обучение и другие. Тут можно оценить, насколько система мотивации оказалась эффективной [16, с.5].

Рассмотрев мотивацию сотрудника, важно помнить, что сотрудник — это еще не коллектив. Управление мотивацией группы имеет свои особенности.

Групповая динамика в коллективе — это энергия, которая определяет общее развитие и эффективность группы. Это очень многоплановый процесс, в нем есть структура отношений и совокупность проблем. Одни особенности групповой динамики очевидны и лежат на поверхности, их легко наблюдать и регулировать. Другие процессы скрыты и неочевидны. Рассмотрим некоторые закономерности групповой динамики [11, с. 25].

Этапы формирования и развития группы. Этапы идут последовательно друг за другом и на каждом этапе группа сталкивается с характерными проблемами:

- этап формирования. На этом этапе происходит знакомство. Изучение друг друга и правил. Поиск лидера, доминирование индивидуальных мотивов, потребность в лидере и разъяснении. На этом этапе участники могут испытывать неопределенность, тревогу. В отношениях соблюдается дистанция и отстранённость;
- этап движения и конфликтов. На этом этапе проявляется индивидуальность, амбиции. Изучается цель. Возможна борьба за лидерство и влияние. На этом этапе роль лидера и авторитет подвергается сомнениям;
- этап нормирования. На этом этапе основные конфликты преодолены. Установлены негласные правила, роли распределены между участниками группы. Ценность обретают индивидуальность и эффективное взаимодействие. Основная сложность может возникнуть в снижении инициативности в угоду групповому мышлению;
- стадия выполнения. Это наиболее продуктивный период группы. Коллектив как единый организм, гибко адаптируется под изменения. Повышается функциональность и эффективность. Индивидуальные и коллективные цели находятся в согласии;
- стадия расставания. Связан с завершением работы. Подводятся итоги. Важно правильно завершать данный этап. Забирать положительный опыт, делать выводы.

Понимание на каком этапе находится коллектив очень важно для решения групповых проблем и выбора правильной стратегии управления. В том числе для эффективного управления мотивацией группы.

На первом этапе формирования группы важно обеспечить: ясное лидерство. Четкие, понятные цели и задачи для группы. Роль и четкий

функционал каждого из участников группы. Положительное и отрицательное подкрепление должно быть понятно всем участникам. Обеспечить нормальную коммуникацию внутри группы. Отмечать статус и значимость каждого из участников группы.

На втором этапе: руководитель должен сосредоточить внимание на обозначении и укреплении мотивации группы. Отмечать взаимосвязь индивидуальных интересов с целями и задачами группы. Проявлять интерес к потребностям и особенностям участников группы их ожиданиям. Определять и доводить до участников критерии групповой работы, ценности и нормы группы.

На третьем этапе: все усилия группы направляются на достижение цели, положительное и отрицательное подкрепление. На укрепление отношений в группе, разрешение имеющихся конфликтов. Прояснение групповых и индивидуальных задач.

На четвертом этапе: установленные нормы и ценности находят практическое подкрепление. Статус группы, задачи и цели набирают максимальную значимость.

На пятом этапе: поощряется самостоятельность и инициативность. Поощряется возможность самовыражения в работе, групповая сплоченность [11, с.28].

Рассмотрев основные понятия мотивации персонала и методы формирования системы мотивации, можно сделать следующие выводы: Мотивация персонала — это сложный процесс. В результате, которого сотрудника побуждают к действию. И в достижении положительного результата от своих действий, сотрудник удовлетворяет свои актуальные потребности, как материальные, так и эмоциональные.

В основе мотивации лежат потребности. Основные это потребности физического, социального, духовного уровня или потребности в действии, принадлежности и независимости. Удовлетворение физических потребностей

стоит на первом уровне, но более значимыми являются потребности высшего порядка.

Система мотивации в организации, затрагивает многие организационные инструменты и является неотъемлемой частью процесса реализации основного продукта компании. Для формирования успешной системы мотивации следует хорошо изучить возможные методы мотивации, а также провести глубокий анализ данных. Который позволит увидеть картину целостно. Сюда входит и действующая система мотивации, работа с сотрудниками и целями самой организации, анализ культуры компании и её ценностей.

Систему мотивации необходимо регулярно обновлять и проводить оценку её эффективности.

Мотивация персонала – это больше, чем поощрение. Система мотивации имеет свои функции, задачи и богатый набор методов. Это мощнейший инструмент управления, которым нельзя пренебрегать.

Глава 2 Эмпирическое исследование психологических особенностей мотивации персонала ООО «Центр Технологии Развития»

2.1 Выбор и описание программы психодиагностики

Эмпирическое исследование проведено в ООО «Центр Технологий развития».

Исследование проводилось с декабря 2024г. по февраль 2025г.

Практическая часть исследования состоит из нескольких этапов:

- первым этапом собрана и изучена научная литература в рамках заявленной темы ВКР;
- вторым этапом является выбор методов исследования, соответствующих целям работы и особенностям исследуемой группы;
- на третьем этапе исследования проводится первичная диагностика. Анализ полученных данных, составление отчета и рекомендаций;
- четвертый этап заключается в проведении психокоррекционной и тренинговой работы, по составленным рекомендациям;
- пятый этап, заключительный – проведение повторной диагностики, анализ данных. Отчёт с заключением подтверждена ли гипотеза или нет.

Цель исследования: выявить психологические особенности мотивации персонала, а также проверить эффективность составленной практической программы по развитию уровня мотивации у сотрудников ООО «Центр Технологий Развития».

Задачи, выделенные для этой работы:

- провести анализ особенностей мотивации сотрудников организации;

- выделить ключевые психологические аспекты мотивации персонала;
- составить перечень рекомендаций для управления мотивацией персонала;
- составить и реализовать практическую программу по развитию уровня мотивации у сотрудников организации;
- оценить успешность реализованной программы.

Выборка: в исследовании участвовали 30 сотрудников ООО «Центр Технологий Развития» (25 женщин и 5 мужчин), занятых в одинаковой должностной категории и выполняющих сходные производственные задачи, что обеспечивает однородность выборки по функционалу. Средний возраст участников составил 32 года, средний стаж работы – 3 года.

Поскольку цель работы – оценка динамики показателей «до–после» в однородной группе и проверка эффективности разработанной программы, демографические признаки (пол, возраст, стаж) фиксировались описательно и не рассматривались как предикторы. Подгрупповые сравнения не проводились из-за ограниченного объёма выборки и отсутствия соответствующей исследовательской задачи. Все данные были анонимизированы, участие – добровольное.

Краткая характеристика учреждения.

Основной деловой профиль ООО «Центр Технологий Развития» это: оказание консалтинговых услуг, проведение бизнес-тренингов. Проведение психологических консультаций с сотрудниками

Сотрудников организации объединяет одна цель в рамках организации, одна система премирования. И схожие условия для карьерного роста.

Центральный офис ООО «Центр технологии развития» расположен в городе Москве по адресу: улица Ягодная д.6. Филиал, в котором проводилось исследование, находится в г. Санкт-Петербург, проспект Косыгина 33/1.

В организации принята иерархическая структура функционирования. Вся работа распределена по отделам и каждый выполняет строго

определённый функционал. В каждом отделе назначен свой руководитель. Руководители отделов находятся в подчинении непосредственно у директора. Такая структура классический вариант для организации с широким списком услуг.

Для проведения исследования по выявлению психологических особенностей мотивации персонала были использованы следующие методики:

- опросник на удовлетворенность базовых потребностей на работе (адаптация: Е. Н. Осин, Т. О. Гордеева) [27];
- опросник удовлетворенности трудом (Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, Е. Н. Осин) [29];
- методика В. И. Герчикова «Диагностика трудовых мотивов» [4].

Настоящая программа психодиагностического обследования создана для оценки психологического состояния сотрудников компании с целью повышения эффективности работы и благополучия коллектива. Исследование направлено на выявление уровня удовлетворенности работой, и определение ключевых факторов, влияющих на мотивированность сотрудника. Полученные данные будут использованы для разработки и реализации мер по оптимизации условий труда и повышению уровня вовлеченности в процесс работы сотрудников. Результаты исследования будут строго конфиденциальны и использованы исключительно для улучшения рабочих процессов в компании.

Программа разработана для психодиагностического исследования в организации ООО «Центр Технологий Развития», работающих по направлению консалтинга, и не будет использоваться для выявления психических расстройств. Интерпретация и анализ результатов будет осуществлять квалифицированный психолог. Данная программа, состоящая из трех опросников, была подобрана для группы из тридцати человек.

Для достижения целей программы и учитывая особенности организации, были выбраны краткие, стандартизированные опросники, легкие в администрировании и обработке результатов:

Опросник удовлетворенности трудом (Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин); Опросник удовлетворенности трудом – это психодиагностическая методика, разработанная Т.Ю. Ивановой, Е.И. Рассказовой и Е.Н. Осиним (2012), предназначенная для оценки удовлетворенности работника ключевыми аспектами профессиональной деятельности. Опросник включает 20 утверждений, сгруппированных по пяти шкалам: удовлетворенность оплатой, условиями труда, руководством, коллективом, содержанием работы. Каждая шкала содержит по 4 пункта.

Инструмент основан на современных представлениях об удовлетворенности трудом как многомерном конструкте, который отражает не только общее отношение к работе, но и отношение к её отдельным аспектам.

Методика позволяет выявить «слабые места» в организационной среде и служит практическим инструментом для психологов и специалистов по найму сотрудников, при разработке программ мотивации и улучшения условий труда.

Опросник на удовлетворенность базовых потребностей на работе (Е.Н. Осин, С.Ю. Гордеева, адаптация по теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана).

Базовые психологические потребности – центральный конструкт теории самодетерминации. Идея о трех базовых потребностях лежит в основе понимания феноменов внутренней и внешней мотивации, оптимального функционирования личности, ее психологического благополучия и творческих достижений. Р. Райан называет три базовых потребности – «психологической пищей», необходимой для процветания и роста индивида. От рождения они изначально заданы у всех человеческих существ и не требуют формирования, но нуждаются в постоянной поддержке со стороны

окружения – родителей, учителей, работодателей, близких, общества в целом.

Потребность в автономии – означает стремление самостоятельно контролировать собственные действия и поведение, быть их независимым инициатором, стремление чувствовать выбор и собственную детерминацию своего поведения. Это универсальная потребность ощущать себя субъектом, источником предпринимаемой активности, ее независимым инициатором, причиной собственных действий, стремление действовать в гармонии со своим интегрированным Я, а не быть объектом воздействия других людей, их влияния и контроля. При этом чувствовать автономию своего поведения, своей жизни не значит быть независимым от других.

Потребность в компетентности – понимается стремление индивида чувствовать себя эффективным деятелем, способным справляться с разного уровня сложности задачами той среды, в которой он находится, причем достигаемые результаты могут быть как внешними, так и внутренними. Поскольку состояния самодетерминации и компетентности важны для внутренней мотивации и очень тесно связаны между собой, Диси и Райан вводят конструкт самодетерминированной компетентности.

Потребность во взаимосвязи с другими людьми или связанности – касается качества человеческих отношений, она включает стремление к установлению надежных и удовлетворяющих индивида отношений с другими людьми, основанных на чувстве привязанности и дающих ощущение принятия, поддержки. По сути, она означает желание быть частью группы, любить и заботиться о других людях и получать любовь и заботу с их стороны. Аналоги потребности в связанности можно найти и у других теоретиков мотивации: например, в иерархии потребностей А. Маслоу, теории привязанности Дж. Боулби и М. Эйнсворт, теории Р. Баумайстера и М. Лири.

Методика позволяет измерить степень удовлетворенности потребностей в различных сферах деятельности, в том числе на рабочем месте.

Опросник «Диагностика трудовых мотивов» Владимира Герчикова разработан на основе типологической модели трудовой мотивации и направлен на выявление преобладающих типов мотивации у работников.

Методика позволяет определить соотношение пяти «чистых» типов: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и люмпенизированный.

Каждый из этих типов отражает ведущие мотивы трудовой деятельности: от ориентации на оплату труда до стремления к профессиональному развитию, признанию, ответственности или избеганию активности. Тест даёт возможность построить индивидуальный мотивационный профиль сотрудника и подобрать наиболее эффективные формы стимулирования (материальные, моральные, организационные).

Таким образом, три методики в связке дают целостное представление о мотивации персонала: от фундаментальных потребностей, через структуру и типы мотивации, до удовлетворенности конкретными аспектами труда.

2.2 Эмпирическое исследование психологических механизмов мотивации персонала в ООО «Центр Технологии Развития»

Этапы проведения исследования:

Подготовительный:

- была поставлена цель исследования;
- были описаны задачи исследования;
- была разработана психодиагностическая программа;
- были выбраны и объявлены дни для проведения исследования.

Основной:

- было проведено основное исследование;

- было проведено первичное подведение результатов;
- была проведена интерпретация результатов исследования и описано заключение по проделанной работе;
- была составлена и проведена практическая программа по повышению уровня мотивации у сотрудников организации.

Заключительный:

- было проведено повторное исследование;
- было проведено подведение результатов;
- была проведена интерпретация результатов исследования и описано заключение по проделанной работе;
- были сделаны выводы.

Результаты исследования:

Каждый участник исследования прошел по три теста.

Опросник удовлетворенности трудом (Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин). Опросник представлен в приложении А.

Описание: опросник состоит из 19 утверждений. Для оценки высказываний используется пятибальная шкала: 1 – совершенно не согласен; 2 – скорее не согласен; 3 – затрудняюсь ответить/ частично согласен; 4 – скорее согласен; 5 – полностью согласен.

Подсчет производится для каждой из пяти подшкал отдельно усреднением ответов на соответствующие пункты. Общая удовлетворенность трудом рассчитывается как среднее значение всех пунктов.

Структура опросника и подшкалы:

Каждая шкала включает по 4 утверждения, всего – 19 пунктов. Оплата труда – удовлетворённость заработной платой и системой вознаграждений (пункты: 12, 17, 18, 19). Условия труда – восприятие комфорта и организации рабочего процесса (пункты: 8, 11, 13, 16). Руководство – оценка отношений с непосредственным руководителем, доверия и стиля управления (пункты: 9, 10, 15). Коллектив – удовлетворённость взаимоотношениями с коллегами, уровнем поддержки и взаимодействия (пункты: 3, 6, 14). Содержание труда –

интерес к выполняемой работе, возможность самореализации (пункты:1, 2, 5, 7).

Интерпретация результатов:

Общие уровни удовлетворенности:

- 4,1–5 баллов – высокая удовлетворенность трудом;
- 3,1–4 баллов – средний уровень, «в целом удовлетворен»;
- 2,1–3 баллов – низкая удовлетворенность, требует управленческих изменений;
- 1–2 балла – крайне низкая удовлетворенность, выраженное неблагополучие.

По подшкалам:

- 4,1–5 – полностью удовлетворен данным аспектом;
- 3,1–4 – частичная удовлетворенность;
- 2,1–3 – удовлетворенность ниже среднего;
- 1–2 – неудовлетворенность.

Результаты опроса представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты опроса по опроснику удовлетворенности трудом

Критерий	Среднее значение
Заработная плата	2.61
Условия и организация труда	3.35
Руководство	4.16
Коллектив	4.17
Содержание работы и достижения	3.39

Результаты опрошенных, описание.

Анализ результатов опроса на удовлетворенность трудом в рамках первичного исследования показывает, что уровень удовлетворенности разными аспектами находится преимущественно на среднем уровне.

Наиболее высокие показатели продемонстрированы по шкале «Коллектив». Сотрудники в целом удовлетворены взаимоотношениями с коллегами и атмосферой в организации. Несколько ниже выражена удовлетворенность условиями и организацией труда, а также содержанием работы и собственными достижениями. Наименьшие средние показатели приходятся на шкалу «Зарботная плата», что отражает некоторое напряжение в восприятии управленческих практик и материальной стороны труда.

Таким образом, можно заключить, что до проведения практических мероприятий сотрудники воспринимают свою работу как удовлетворяющую социальные потребности (коллектив), но в меньшей степени материальные и организационные аспекты. Это создает предпосылки для вмешательства, направленного на повышение уровня удовлетворенности базовых факторов трудовой деятельности.

Наглядно результат по критериям представлен на рисунке 7.

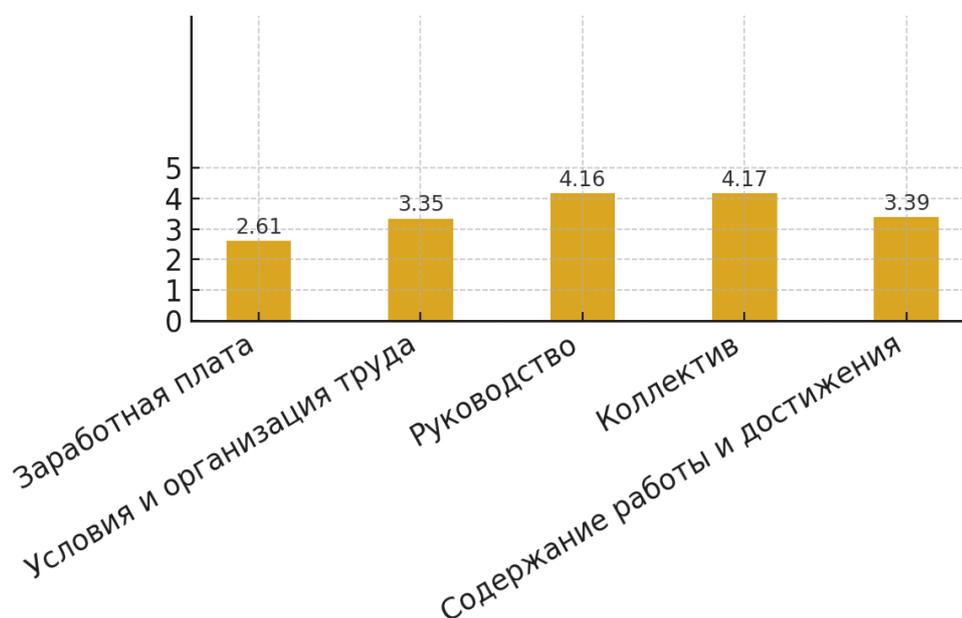


Рисунок 7 – Диаграмма удовлетворенности сотрудников по критериям.

Уровень общей удовлетворенности сотрудников:

- высокий уровень удовлетворенности (4.1– 5) – 1 сотрудник;
- средний уровень удовлетворенности (3.1– 4) – 24 сотрудника;
- низкий уровень удовлетворенности (2.1– 3) – 5 сотрудников.

Полные бланки исследования по всем респондентам представлены в Приложение Д.

Виден значительный разброс результатов в уровне удовлетворенности работой среди респондентов, что указывает на необходимость более глубокого анализа, для выявления причин. Респонденты с низким уровнем удовлетворенности требуют особого внимания. Необходимо выяснить причины низкой удовлетворенности и предложить меры по улучшению ситуации. Потенциал для улучшения: хотя большинство респондентов демонстрируют удовлетворительный уровень, существует потенциал для повышения уровня удовлетворенности у всех сотрудников.

Рекомендуется провести общее собрание, для прояснения конкретных причин неудовлетворенности. Или провести личные беседы с каждым сотрудником отдельно. Регулярно отслеживать обратную связь от сотрудников. Проводить опросы. Учитывать индивидуальные особенности и специфику отрасли и конкретной организации.

Обучение и просвещение должно быть неотъемлемой частью компании. Тем более учитывая основное направление деятельности.

Рекомендуется провести несколько мероприятий для сотрудников, включая руководящий состав отделов, направленных на мотивацию. Просвещение на тему мотивации и тренинг по работе с мотивацией у сотрудников.

Именно комплексный подход в этом вопросе позволит получить по-настоящему высокие и стойкие результаты.

Опросник на удовлетворенность базовых потребностей на работе (адаптация Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин) (Приложение Б).

Описание: в опроснике 21 вопрос. Респонденты отвечают на вопросы оценивая на сколько верно каждое из утверждений. Где: 1 – совершенно неверно; 2 – неверно; 3 – скорее неверно; 4 – отчасти верно; 5 – скорее верно; 6 – верно; 7 – совершенно верно.

Ключ для интерпретации результата:

Подсчитываем сумму баллов по каждой из трех шкал. Обратные пункты (отмечены R) необходимо инвертировать. Показатели по шкалам рассчитываются как средние по следующим утверждениям:

- потребность в автономии: 1, 5(R), 8, 11(R), 13, 17, 20(R);
- потребность в компетентности: 3(R), 4, 10, 12, 14(R), 19(R);
- потребность в связанности: 2, 6, 7(R), 9, 15, 16(R), 18(R), 21.

Где, «Потребность в автономии»: неудовлетворен – от 1 до 3 баллов; среднее значение – от 3.9 до 5.5 балла; полностью удовлетворен – от 5.6 до 7 баллов.

«Потребность в компетентности»: неудовлетворен – от 1 до 4.2 балла; среднее значение – от 4.3 до 5.9 балла; полностью удовлетворен – от 6 до 7 баллов.

«Потребность в принадлежности»: неудовлетворен – от 1 до 4.2 балла, среднее значение от 4.3 балла до 6 баллов, полностью удовлетворен – от 6.1 до 7 баллов.

Результаты опроса представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты опроса на удовлетворенность базовых потребностей на работе

Уровень	Автономия	Компетентность	Принадлежность
Высокий	8	2	4
Низкий	0	5	0
Средний	22	23	26

Среднее значение группы по трем критериям:

- автономия – 4.98 балла;

- компетентность – 4.90 балла;
- принадлежность – 5.36 балла.

Анализ по критериям и респондентам:

Автономия:

- большинство респондентов показали средний уровень удовлетворенности;
- часть респондентов продемонстрировали высокий уровень (выше 5.6);
- несколько респондентов показали низкие показатели (ниже 3.9).

Компетентность:

- значительная часть респондентов продемонстрировала средний уровень удовлетворенности;
- есть группа с высоким уровнем (6.0 и выше);
- у некоторых респондентов зафиксированы низкие показатели (до 4.2).

Принадлежность:

- преобладают средние значения удовлетворенности (4.3 – 6.0);
- часть сотрудников имеет высокий уровень (6.1 и выше);
- у нескольких респондентов наблюдаются низкие показатели (до 4.2).

Таким образом, в организации доминируют средние уровни удовлетворенности базовыми потребностями, однако встречаются и отдельные случаи низких и высоких значений. Это говорит о необходимости индивидуального подхода к сотрудникам для повышения их мотивации.

По результатам пройденного опроса, можно сделать следующие выводы:

Несколько сотрудников демонстрируют низкий уровень удовлетворенности по двум или трем критериям одновременно. Это указывает на возможные проблемы в организационной структуре предприятия.

Нет ни одного сотрудника, полностью закрывающего все три потребности.

Наглядно результаты представлены на рисунке 8.

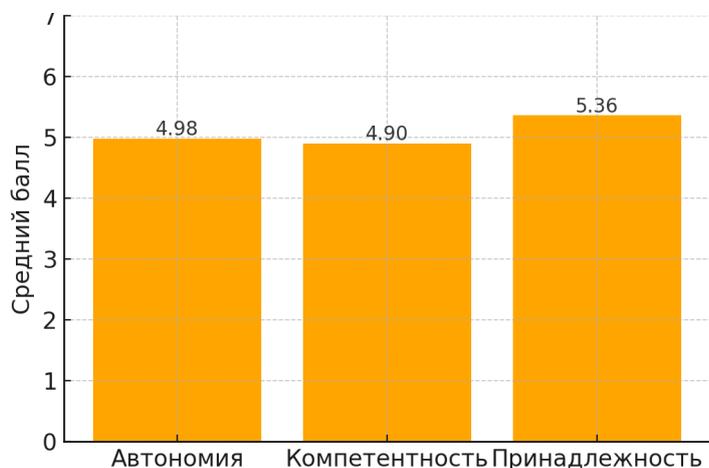


Рисунок 8 – Результаты опроса на удовлетворенность базовых потребностей на работе

Рекомендации. Провести индивидуальные беседы с сотрудниками, имеющими низкий уровень удовлетворенности по одним или нескольким критериям. Уточнить причины неудовлетворенности.

Улучшить систему коммуникации и обратной связи с сотрудниками. Внедрить программы обучения и развития для повышения компетентности сотрудников. Организовать командные мероприятия для укрепления чувства принадлежности.

Предоставить сотрудникам больше свободы и самостоятельности в работе.

Опрос по методике В.И. Герчикова «Диагностика трудовых мотивов» (Приложение В).

Описание: опросник состоит из 23 вопросов с одним или несколькими вариантами ответов. Каждый вариант ответа соотнесён с определённым типом мотивации. Подсчёт результатов осуществляется по ключу, выбранные респондентом ответы суммируются в пользу той или иной

категории. Итоговое распределение баллов позволяет определить преобладающий тип мотивации у отдельного работника или типологическую структуру мотивации в группе.

Интерпретация полученных данных осуществляется в групповом формате. На групповом уровне результаты позволяют выделить доминирующий тип мотивации в коллективе, оценить мотивационное разнообразие и сбалансированность, а также сформулировать рекомендации для оптимизации системы управления и стимулирования персонала.

Результаты исследования по данному методу представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты исследования по опроснику «Диагностика трудовых мотивов»

Тип мотивации	Средний балл
Инструментальный	5.33
Профессиональный	4.98
Патриотический	4.24
Хозяйский	4.28
Люмпенизированный	3.20

Анализ полученных данных.

Инструментальный тип (5,33 – ведущий). У сотрудников преобладает ориентация на материальные факторы и условия вознаграждения. Это указывает на высокую значимость заработной платы, премий, социальных гарантий. Такой результат закономерен для организаций, где сотрудники ожидают прозрачной системы оплаты и справедливости в распределении ресурсов.

Профессиональный тип (4,98 – высокий уровень). Почти равнозначно выражен профессиональный интерес к самой деятельности. Работники ценят возможность развиваться, повышать компетенции, достигать профессиональных результатов. Это создаёт хорошую основу для

внутренних источников мотивации и даёт перспективу долгосрочного удержания сотрудников.

Патриотический и хозяйский типы (4,24 и 4,28 – средний уровень). Лояльность к организации и чувство сопричастности присутствуют, но они не доминируют. Это говорит о том, что потенциал формирования командного духа и вовлечённости требует дополнительной поддержки. Сотрудники скорее сохраняют нейтральное отношение к компании, чем активно идентифицируют себя с её целями.

Люмпенизированный тип (3,20 – низкий уровень). Наличие относительно невысокого показателя по люмпенизированному типу говорит о том, что в коллективе не преобладает апатичное или иждивенческое отношение к работе. Однако присутствие части сотрудников с выраженной пассивностью возможно и требует адресной профилактики, чтобы избежать снижения общей продуктивности.

Наглядно результаты представлены на рисунке 9.

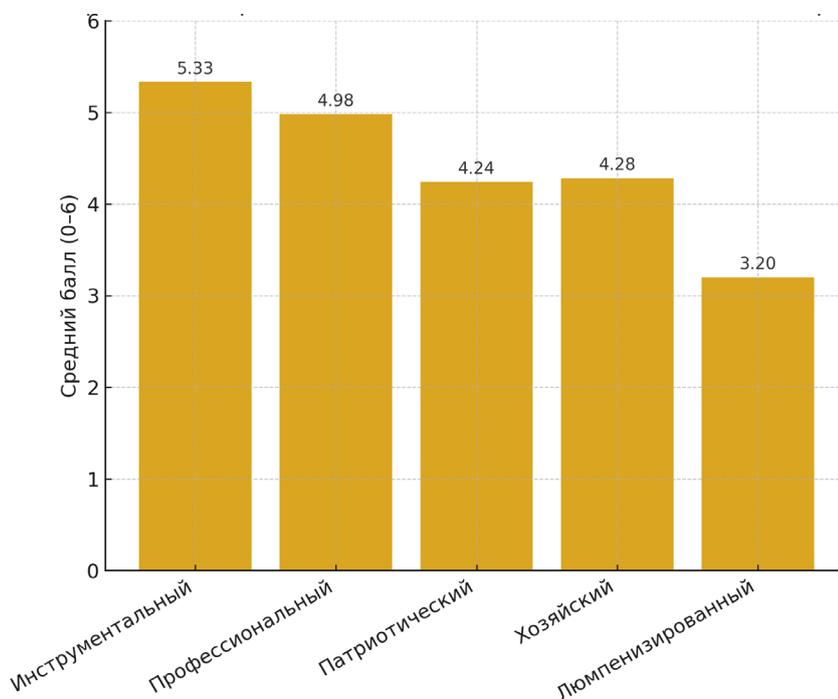


Рисунок 9 – Результаты исследования по опроснику «Диагностика трудовых мотивов»

Рекомендации. Необходимо уделить внимание укреплению внутренней мотивации сотрудников за счёт расширения возможностей для профессионального роста и самореализации. Важно создавать ситуации, где работники могут проявить свои компетенции, делиться опытом, обсуждать успешные практики и осознавать ценность собственной деятельности.

Следует акцентировать внимание на формировании общей системы ценностей и понимании стратегических целей компании. Прозрачное обсуждение задач организации, демонстрация вклада каждого сотрудника в общий результат и поддержка открытой коммуникации будут способствовать росту лояльности и вовлечённости. Для части работников, испытывающих затруднения в профессиональной сфере или демонстрирующих признаки сниженной мотивации, целесообразно организовать адресное сопровождение. Оно может включать выявление индивидуальных барьеров, работу с личными целями, развитие стрессоустойчивости и формирование позитивного отношения к профессиональной деятельности.

Рекомендуется усилить материальное стимулирование (прозрачная премиальная система, бонусы за результат). Ввести нематериальные формы признания (благодарности, упоминания на собраниях, доска почёта). Акцентировать развитие профессиональной среды (обучение, проекты, карьерный рост).

Доминирование инструментальной мотивации указывает на необходимость совершенствования материальных стимулов и прозрачности системы вознаграждений.

Высокие показатели профессиональной мотивации показывают, что коллектив восприимчив к обучению, развитию и новым проектам.

Средние значения патристического и хозяйского типов сигнализируют о потребности в укреплении корпоративной культуры и формировании вовлечённости.

Низкий уровень люмпенизированного типа – позитивный результат, но требует контроля, чтобы не допустить его роста.

В рамках исследования мотивации персонала были проведены три опроса. Исследования показали области в организации, которые влияют на мотивацию сотрудников. Это позволило составить актуальные рекомендации для организации.

Результаты оказались неоднородными, показатели по критериям очень сильно разнятся, но при этом значительная часть сотрудников все-таки демонстрирует высокую удовлетворенность. И несколько сотрудников недовольны по нескольким параметрам одновременно.

На какие психологические маркеры следует обратить внимание. Ключевой критерий исследования мотивации – это удовлетворенность базовыми потребностями: автономией, компетентностью и принадлежностью. Низкий уровень в этом показателе соотносится с низкой общей удовлетворенностью работой.

По результатам анализа данных исследования видно, что в организации присутствует ряд проблем системного характера. Тут и оплата труда, и система продвижения в карьере, отношение с руководством и стилем управления и не маловажный фактор отношения внутри коллектива. Результат данных, полученных путем анализа, указывают на высокое значение учета индивидуальных потребностей персонала организации. И это требует индивидуального подхода в решении поставленных задач.

Общие рекомендации.

В результате проведенного анализа исследования были разработаны рекомендации для решения обозначенных проблем в некоторых системах организации. Основная цель рекомендаций решение изначально сформулированной задачи с акцентом на повышение мотивации у сотрудников для успешного решения основных целей организации. Рекомендации охватывают и меры на устранение проблем в системах (оплата труда, стиль управления у руководства, система повышения сотрудников по карьерной лестнице, улучшение процесса труда), так и меры, направленные на улучшение отношений внутри коллектива и частную работу с

сотрудниками. Для повышения показателей мотивированности сотрудников рекомендуется провести индивидуальную работу со всеми, у кого показатели занижены. Таким образом, индивидуальная работа будет проведена с респондентами, чьи показатели ниже среднего. Так же рекомендуется провести обучающие мероприятия по мотивации.

Для отслеживания динамики показателей рекомендуется проводить регулярные опросы. Для повышения эффективности управления мотивацией персонала рекомендуется продолжить мониторинг уровня удовлетворенности работой с помощью регулярных опросов. Мониторинги следует проводить с определенной периодичностью. Обязательно использовать обратную связь сотрудников для построения более успешной работы по поставленным задачам.

Глава 3 Мероприятия по развитию мотивации и продуктивности в организации

3.1 Реализация программы мероприятий по развитию мотивации и продуктивности

В рамках поставленной задачи были сформированы рекомендации по улучшению мотивации в организации и составлены соответственные мероприятия по развитию мотивации и продуктивности сотрудников ООО «Центр Технологий Развития».

Основными мероприятиями по работе с персоналом были выделены три направления: тренинг «Развитие мотивации и продуктивности»; просветительский семинар «Управление собственной мотивацией»; индивидуальное консультирование с персоналом по запросу, по итогу результатов проведенного исследования.

Тренинг «Развитие мотивации и продуктивности» (1 день).

Цель: повышение мотивации и вовлечённости сотрудников через развитие автономии, компетентности и чувства принадлежности.

Методы: групповая дискуссия, ролевые игры, кейсы, практические упражнения.

Программа тренинга.

Модуль 1. Самопознание и мотивация (1,5 часа):

- упражнения на выявление личных ценностей;
- дискуссия о факторах мотивации и проблемах;
- визуализация «Идеального рабочего дня».

Обобщение выводов.

Модуль 2. Развитие автономии (1,5 часа):

- анализ зоны влияния и поиска возможностей для самостоятельности;
- ролевая игра с решением ситуационных задач;

- обсуждение стратегий повышения автономии.

Модуль 3. Развитие компетентности (1,5 часа):

- обзор теории компетентности;
- упражнение «Сильные стороны» (SWOT-анализ);
- разработка индивидуальных планов развития;
- обмен планами и обсуждение взаимной поддержки.

Модуль 4. Укрепление чувства принадлежности (1 час):

- групповое задание на командную работу;
- обсуждение факторов эффективного взаимодействия;
- выводы о командном духе.

Заключение (15 мин):

- подведение итогов и ответы на вопросы;
- рекомендации по дальнейшему применению упражнений в работе.

Проведенный тренинг «Развитие мотивации и продуктивности» был ориентирован на повышение вовлеченности сотрудников посредством укрепления таких факторов, как автономия, компетентность и чувство принадлежности к коллективу. Данные категории описаны в теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, которые указывают, что именно они лежат в основе устойчивой внутренней мотивации. В то же время, практическая реализация этих идей через интерактивные методы (групповые дискуссии, ролевые игры, практические упражнения) позволила продемонстрировать, что мотивационные особенности, описанные в научной литературе, находят подтверждение и в условиях конкретной организации.

Участники тренинга получили возможность не только глубже осознать собственные мотивирующие факторы, но и соотнести их с реальными условиями своей деятельности. Важно подчеркнуть, что сотрудники самостоятельно отметили позитивное влияние обсуждений на их понимание ценности командной принадлежности. Особое внимание заслуживает тот

факт, что участники проявили готовность к внедрению новых практик в рабочий процесс.

С практической точки зрения, тренинг позволил не только выявить зоны роста, но и сформировать конкретные рекомендации по улучшению условий труда. Среди них: введение гибкого графика начала и окончания рабочего дня, возможность частичной удаленной занятости, обновление технической базы (программного обеспечения и рабочего оборудования), а также создание зон для работы, требующей высокой концентрации.

Интересным представляется запрос сотрудников на регулярное повышение квалификации и внедрение дополнительных обучающих программ. Кроме того, внимание к прозрачности проектов и использованию цифровых инструментов для совместной работы подтверждает современные выводы исследователей в области цифровой трансформации процессов найма сотрудников.

Значимой оказалась и инициатива сотрудников по регулярным командным встречам, включая обсуждение финансовых вопросов между бухгалтерией и менеджментом.

Важным элементом, предложенным коллективом, стало внедрение корпоративного мессенджера и пересмотр протоколов коммуникации. Данные шаги позволяют повысить прозрачность взаимодействий и снизить риск информационных барьеров. Также поддержка идеи регулярных встреч с психологом (как в формате индивидуальных консультаций, так и просветительских групповых мероприятий) отражает современную тенденцию учитывать психоэмоциональное благополучие сотрудников как фактор устойчивой.

С точки зрения дальнейших действий, представляется необходимым проведение отсроченной оценки (например, через три месяца) для анализа долгосрочной эффективности проведенного тренинга.

Таким образом, тренинг подтвердил свою результативность в стимулировании внутренней мотивации и развитии организационной среды.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о необходимости регулярного применения подобных практик. При этом, на мой взгляд, ключевым фактором устойчивого повышения продуктивности является сочетание системных изменений в организации (улучшение условий труда, коммуникации, цифровизации) с индивидуальной поддержкой сотрудников.

Такой комплексный подход согласуется с современными теориями управления персоналом и подтверждает важность интеграции психологических и организационных факторов в практике управления.

Программа семинара «Управление собственной мотивацией на работе» (2–2,5 часа).

Цель: развитие осознанности сотрудников в вопросах мотивации и освоение инструментов её самостоятельного регулирования.

Структура семинара:

- введение (15 мин);
- знакомство, цели и задачи семинара;
- обсуждение роли мотивации для эффективности и благополучия;
- правила групповой работы.

Факторы мотивации (30 мин):

- внутренние: ценности, цели, интересы, самооценка;
- внешние: зарплата, условия, отношения в коллективе, карьерные перспективы;
- повторение материала предыдущего тренинга с акцентом на личную мотивацию.

Практическое упражнение «Мой мотивационный профиль» (30 мин):

- обсуждение результатов анкетирования;
- работа в малых группах для анализа собственных и общих мотивационных характеристик.

Стратегии управления мотивацией (45 мин):

- влияние на внешние факторы: рабочая среда, коммуникация, карьерный рост;

- внутренние ресурсы: постановка SMART-целей, поиск смысла в работе, развитие компетенций;
- методы поддержания позитивного настроения и стрессоустойчивости.

Практическое упражнение «План действий» (30 мин):

- разработка индивидуального плана повышения мотивации с конкретными шагами и сроками.

Заключение (15 мин):

- подведение итогов, ответы на вопросы;
- обсуждение дальнейших шагов и доступных ресурсов.

Материалы необходимые для мероприятия:

- презентация;
- анкета «Мой мотивационный профиль».

Проведенный семинар был направлен на повышение осведомленности сотрудников о ключевых факторах, влияющих на их мотивацию, и развитие навыков самостоятельного управления этими факторами. Особенностью программы стало использование интерактивных методов, которые позволили участникам не ограничиваться получением теоретической информации, а закрепить её в практических упражнениях и обсуждениях.

В процессе работы сотрудники проанализировали как внутренние факторы (личные ценности, индивидуальные цели), так и внешние условия (система оплаты труда, характер выполняемых задач, особенности рабочей среды), оказывающие влияние на уровень их вовлеченности. Такой подход дал возможность каждому участнику выстроить более целостное понимание собственных источников мотивации и определить приоритетные направления для их укрепления.

Значимым результатом семинара стало составление индивидуальных планов действий, включающих конкретные шаги и временные рамки их реализации. Это свидетельствует о готовности сотрудников не только осознавать важность мотивации, но и предпринимать целенаправленные

усилия для её поддержания. Важным является и то, что в ходе обсуждений участники проявили высокую активность: делились опытом, предлагали практические решения и демонстрировали заинтересованность в коллективном обмене мнениями.

Наблюдавшаяся положительная динамика в настроении и вовлеченности сотрудников позволяет говорить о том, что семинар способствовал не только повышению информированности, но и формированию позитивного отношения к возможным изменениям в профессиональной деятельности.

Проведенный семинар подтвердил свою результативность в развитии у сотрудников навыков самостоятельного управления мотивацией и укреплении их готовности к практическим изменениям. Разработанные индивидуальные планы действий выступают показателем осознанного подхода к профессиональному развитию.

Для закрепления полученного эффекта представляется целесообразным:

- провести повторное исследование уровня мотивации через определённый промежуток времени (например, через три месяца), чтобы оценить устойчивость изменений;
- обеспечить участникам поддержку и необходимые ресурсы для реализации намеченных шагов;
- внедрить систему регулярной обратной связи, которая позволит отслеживать динамику и своевременно корректировать подходы.

В целом, опыт проведения семинара показал, что учет психологических аспектов в управлении персоналом способен оказать заметное влияние на вовлеченность сотрудников, а их собственная активность в работе над мотивацией может стать важным ресурсом для повышения продуктивности организации.

Индивидуальное консультирование сотрудников.

Помимо групповых форм работы (тренинг и семинар), отдельное внимание в программе уделялось индивидуальному консультированию. Такая форма работы была выбрана для сотрудников, которые демонстрировали специфические трудности в мотивационной сфере или испытывали выраженные затруднения в профессиональном взаимодействии.

В качестве примера можно привести программу, разработанную для одного из сотрудников, показавшего низкий уровень удовлетворенности потребностью в принадлежности и сложности в коммуникации (подробное описание программы представлено в приложение Г).

Диагностика включала проведение структурированного интервью, наблюдение за поведением на рабочем месте и использование опросников для оценки уровня тревожности. Полученные результаты позволили выявить повышенный уровень тревожности, чувство одиночества, недостаток уверенности в общении с коллегами и жалобы на нехватку информации. Эти проявления указывали на неудовлетворенность потребности в принадлежности и недостаток коммуникативных навыков, что негативно отражалось как на эффективности работы, так и на эмоциональном состоянии.

Цель коррекционной программы заключалась в повышении уровня удовлетворенности потребностью в принадлежности и развитии эффективных коммуникативных навыков.

Для достижения цели был составлен план из шести индивидуальных сессий (по 1 часу каждая), включавший следующие направления работы:

- освоение техник активного слушания и развитие навыков вербальной/невербальной коммуникации;
- тренировка ассертивного общения в формате ролевых игр;
- работа с негативными убеждениями через метод когнитивной реструктуризации;
- упражнения, направленные на повышение самооценки и уверенности в себе;

- освоение техник самоподдержки и релаксации;
- планирование дальнейших шагов и оценка эффективности программы.

В ходе работы применялись как вербальные, так и невербальные техники активного слушания, упражнения на развитие ассертивности, метод когнитивной реструктуризации (работа с негативными установками и формирование альтернативных позитивных мыслей), а также практики, направленные на повышение самооценки и снижение уровня тревожности.

Итоговая диагностика показала снижение уровня тревожности, рост уверенности в общении, повышение активности сотрудника в коллективной работе. В качестве наиболее значимых изменений можно отметить улучшение навыков ассертивного общения, большее участие в командных обсуждениях и формирование позитивного отношения к коллегам.

Индивидуальная программа показала свою эффективность: наблюдалась положительная динамика в состоянии сотрудника и его рабочем поведении. Данный пример демонстрирует значимость индивидуального консультирования как элемента комплексной программы по повышению мотивации и продуктивности персонала.

Практическая программа, направленная на повышение уровня мотивации у сотрудников ООО «Центр Технологий Развития» была осуществлена за 40 часов.

3.2 Результаты повторного исследования и оценка эффективности проведённых мероприятий

В целях проверки результативности проведённых мероприятий (тренинга, семинара, индивидуального консультирования) было предусмотрено проведение повторной диагностики с использованием тех же методик, что и на начальном этапе исследования. Повторное исследование позволило сопоставить исходные данные с последующими результатами и

выявить динамику изменений в уровне мотивации и удовлетворённости сотрудников.

Повторное исследование было проведено через три месяца после внедрения комплекса мероприятий. В нём приняли участие те же сотрудники организации, что и на начальном этапе диагностики.

Сравнение средних значений первого и второго опроса на удовлетворенность трудом (Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин) представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Сравнение средних значений первого и второго исследования

Критерий	Первичное исследование	Повторное исследование
Заработная плата	2.61	2.84
Условия и организация труда	3.35	4.61
Руководство	4.16	4.34
Коллектив	4.17	4.37
Содержание работы и достижения	3.39	4.60

Анализ по критериям:

- заработная плата. Средний показатель вырос с 2.61 до 2.84 балла. Изменения положительные, однако динамика остаётся минимальной по сравнению с другими критериями. Это указывает на то, что материальная составляющая воспринимается сотрудниками как фактор, требующий дальнейшего внимания, хотя и не является ведущим источником удовлетворённости;
- условия и организация труда. Самый значительный рост – с 3.35 до 4.61 балла. Это свидетельствует о том, что мероприятия и изменения, направленные на улучшение условий работы, оказались максимально результативными. Сотрудники отмечают улучшение организации процессов, удобства и комфорта труда;

- руководство, показатель вырос с 4.16 до 4.34 балла, то есть динамика положительная, но умеренная. Это подтверждает, что взаимодействие с руководителями изначально оценивалось высоко и улучшилось ещё немного после мероприятий;
- коллектив, значение увеличилось с 4.17 до 4.37 балла. Коллективные отношения и взаимодействие сотрудников стали лучше, что указывает на позитивное влияние мероприятий по командообразованию и развитию коммуникации;
- содержание работы и достижения. Рост с 3.39 до 4.60 балла также очень заметный. Это говорит о том, что сотрудники стали воспринимать свою работу как более интересную, значимую и дающую возможности для профессиональной реализации.

Наибольшая динамика отмечена в «Условиях и организации труда» и «Содержании работы». «Коллектив» и «Руководство» показали умеренное улучшение, а «Заработная плата» осталась на низком уровне, несмотря на небольшой рост. Общая картина свидетельствует о результативности проведённых мероприятий, особенно в части повышения качества рабочих условий и интереса к самой деятельности.

Уровень общей удовлетворенности сотрудников:

- высокий уровень удовлетворенности (4.1– 5) – 24 сотрудник;
- средний уровень удовлетворенности (3.1– 4) – 6 сотрудника;
- низкий уровень удовлетворенности (2.1– 3) – 0 сотрудников;
- крайне низкий уровень удовлетворенности (1 – 2) – 0 сотрудников.

Наглядно изменения отображены на рисунке 10.

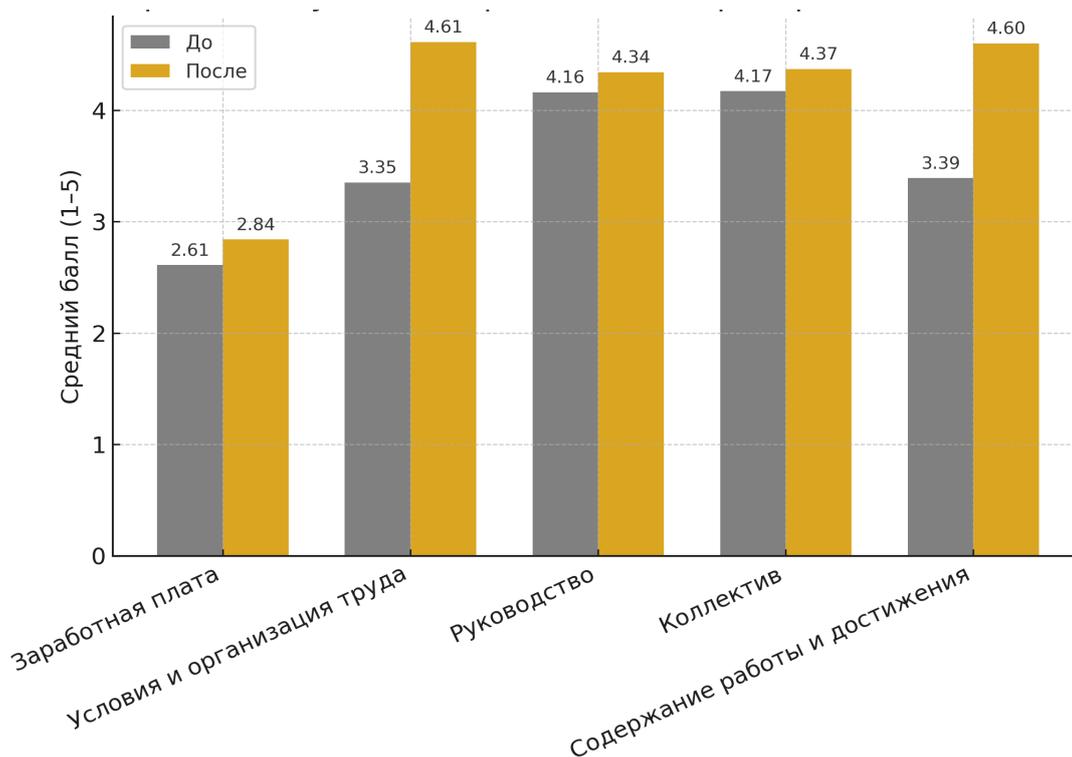


Рисунок 10 – Сравнение результатов первичного и повторного исследований

Для утверждения положительного результата применим к полученным результатам в виде средних значений метод статистической обработки – Т- критерий Вилкоксона. Критерий применяется для сопоставления показателей, измеренных в двух разных условиях на одной и той же выборке испытуемых. Он позволяет установить не только направленность изменений, но и их выраженность. С его помощью определяется, является ли сдвиг показателей в каком-то одном направлении более интенсивным, чем в другом.

Первый шаг в подсчете Т-критерия – вычитание каждого индивидуального значения «до» из значения «после». Фрагмент расчета представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет абсолютного значения разности по Т-критерию Вилкоксона (по показателю «Общая удовлетворённость трудом»). Фрагмент

№ респондента	До	После	Разность (tпосле – tдо)	Абсолютное значение
1	3.98	4.13	0.15	0.15
2	3.80	4.14	0.34	0.34
3	3.86	3.94	0.08	0.08

После вычисления абсолютных значений разности производится их ранжирование по возрастанию. Каждому значению присваивается ранг. При совпадении значений используются средние ранги.

Затем подсчитывается сумма рангов «редких направлений» (в нашем случае отрицательных сдвигов). Сумма рангов по «минусовым» значениям и будет эмпирическим значением Т.

Результат:

- эмпирическое значение критерия: $T_{\text{эмп}} = 1.0$;
- критическое значение Т (тут и далее $T_{\text{кр}}$ берем в таблице критических значений Вилкоксона (Приложение Е))
при $n = 30$ $T_{\text{кр}}(p \leq 0.05) = 151$, $T_{\text{кр}}(p \leq 0.01) = 120$;
- так как $T_{\text{эмп}} = 1.0 < 120$, различия являются статистически значимыми.

Эмпирическое значение критерия Вилкоксона оказалось меньше критического, что позволяет отвергнуть нулевую гипотезу и подтвердить альтернативную. Таким образом, результаты второго исследования статистически значимо превышают результаты первого.

Повторное исследование на удовлетворенность базовых потребностей на работе (Опросник на удовлетворенность базовых потребностей на работе (Е.Н. Осин, С.Ю. Гордеева), показало следующие результаты.

Распределения сотрудников по уровню удовлетворенности в каждом критерии (Таблица 10).

Таблица 10 – Результаты опроса на удовлетворенность базовых потребностей на работе

Уровень	Автономия	Компетентность	Принадлежность
Средний	16	23	25
Высокий	14	7	5

Среднее значение по группе в трех критериях, сравнение первого и второго исследования (Таблица 11).

Таблица 11 – Сравнение первичного и повторного исследований

Базовая потребность	Первое исследование	Повторное исследование
Автономия	4.98	5.39
Компетентность	4.90	5.39
Принадлежность	5.36	5.72

Анализ результатов по удовлетворенности базовых психологических потребностей:

- автономия, средний балл составил 5.39, что существенно выше по сравнению с первым исследованием (4.98). Это говорит о том, что сотрудники стали ощущать большую самостоятельность в принятии решений и управлении своей деятельностью. Практические мероприятия (семинар, тренинг, консультации) способствовали расширению зоны влияния работников, что повысило их чувство контроля и внутренней ответственности. Доля сотрудников с высоким уровнем автономии выросла, а средний уровень сохранил устойчивые позиции;
- компетентность. Показатель вырос с 4.90 до 5.39. Это отражает повышение уверенности сотрудников в своих профессиональных навыках и возможностях справляться с рабочими задачами. В ходе программы сотрудники получили опыт анализа собственных

сильных сторон и возможностей развития, что дало положительный эффект. Низкий уровень, отмечавшийся в первом исследовании, практически исчез, что указывает на эффективность внедрённых мероприятий;

- принадлежность. Данный критерий показал самый высокий уровень – 5.72 (против 5.36 в первом исследовании). Сотрудники стали значительно лучше воспринимать командное взаимодействие и чувство общности. Улучшение коммуникации, работа в группах и практические задания укрепили доверие и сплочённость коллектива. Это особенно важно, так как именно потребность в принадлежности в коллективе является ключевым фактором эмоционального благополучия и вовлечённости работников.

Наибольший рост продемонстрировали «Автономия» и «Компетентность», что отражает повышение профессиональной уверенности и внутренней мотивации сотрудников. «Принадлежность» закрепила свои лидирующие позиции, став доминирующим фактором удовлетворённости. В совокупности, данные показывают значительное улучшение психологического климата, повышение уровня внутренней мотивации и готовности сотрудников к совместному решению задач.

Повторное исследование подтвердило эффективность комплекса мероприятий, направленных на повышение мотивации и продуктивности сотрудников. Сотрудники стали более вовлечёнными в рабочие процессы, укрепилось их чувство принадлежности к коллективу. Отмечается рост уверенности в собственных силах, а также готовности к взаимодействию и совместному решению задач. В то же время сохраняется потребность в улучшении системы информирования и повышении удовлетворённости оплатой труда.

Для наглядного отражения изменений, произошедших в уровне удовлетворённости сотрудников после внедрения комплекса мероприятий, была составлена сравнительная диаграмма (Рисунок 11).

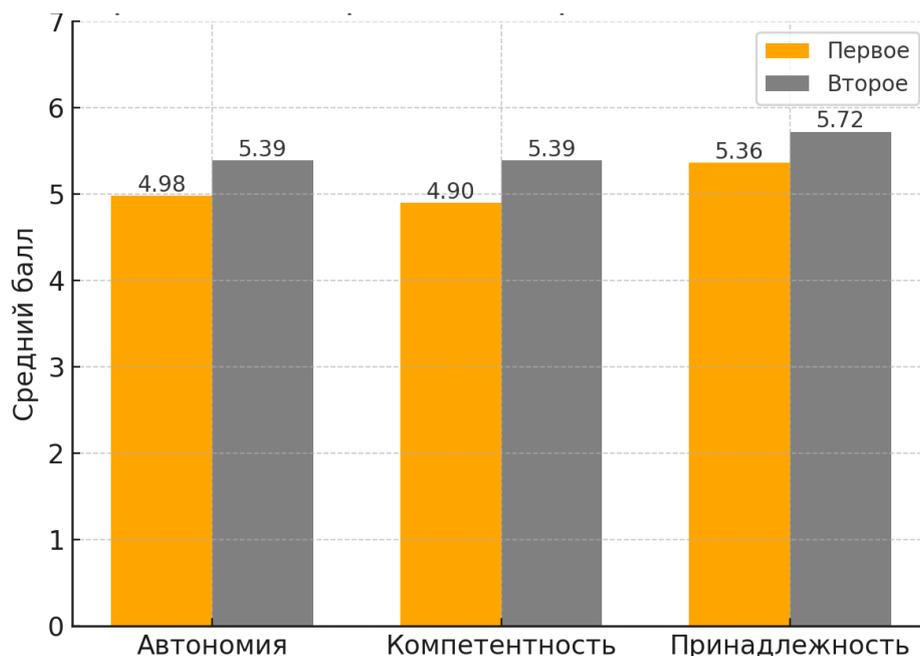


Рисунок 11 – Сравнение первого и второго исследований

Таким образом, представленные данные указывают на эффективность проведённых мероприятий и демонстрируют устойчивую положительную динамику в мотивации и удовлетворённости персонала.

Для утверждения положительного результата применим к полученным результатам в виде средних значений метод статистической обработки – Т-критерий Вилкоксона. Расчет производится аналогично первому исследованию, в трех критериях.

Автономия: вычисляем разности «после – до». Получаем 30 разностей, нулевых нет. Проводим ранжирование: ранги присвоены от 1 (минимум) до 30 (максимум), при совпадениях — средний ранг. Контрольная сумма рангов для n=30:

$$\sum R = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{30 \cdot 31}{2} = 465$$

Сумма рангов совпала, ранжирование выполнено правильно.

Положительных разностей: 22; отрицательных: 8.

Сумма рангов «редкого» направления (отрицательных) даёт

$$T_{\text{эмп}} = 99.5.$$

По таблице критических значений Вилкоксона, для $n = 30$:

$$T_{\text{кр}}(0.05) = 151, T_{\text{кр}}(0.01) = 120$$

Так как $T_{\text{эмп}} = 99.5 < 120$, различия значимы на уровне $p \leq 0.01$.

Гипотезы: H_0 (различий нет) – отвергается. H_1 (после > до) – принимается.

Автономия после повторного исследования статистически значимо выше, чем до.

Компетентность: вычисляем разности «после – до». Получаем 29 разностей, 1 нулевая. Поэтому в ранжировании участвует $n=29$ пар (нулевая разность исключается по правилу Вилкоксона). Проводим ранжирование: ранги присвоены от 1 (минимум) до 29 (максимум), при совпадениях — средний ранг. Контрольная сумма рангов для $n=29$:

$$\sum R = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{29 \cdot 30}{2} = 435$$

Сумма рангов совпала, ранжирование выполнено правильно.

Положительных разностей: 24; отрицательных: 5. 1 исключена.

Сумма рангов «редкого» направления (отрицательных) даёт

$$T_{\text{эмп}} = 77.0.$$

По таблице критических значений Вилкоксона, для $n = 29$:

$$T_{\text{кр}}(0.05) = 140, T_{\text{кр}}(0.01) = 110$$

Так как $T_{\text{эмп}} = 77.0 < 110$, различия значимы на уровне $p \leq 0.01$.

Гипотезы: H_0 (различий нет) — отвергается. H_1 (после > до) — принимается.

Компетентность после повторного исследования статистически значимо выше, чем до.

Принадлежность: вычисляем разности «после – до». Получаем 27 разностей, 3 нулевые. Поэтому в ранжировании участвует $n=27$ пар (нулевая разность исключается по правилу Вилкоксона). Проводим ранжирование:

ранги присвоены от 1 (минимум) до 27 (максимум), при совпадениях — средний ранг. Контрольная сумма рангов для $n=27$:

$$\sum R = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{27 \cdot 28}{2} = 378$$

Сумма рангов совпала, ранжирование выполнено правильно.

Положительных разностей: 21; отрицательных: 6. 3 исключены.

Сумма рангов «редкого» направления (отрицательных) даёт

$T_{\text{эмп}} = 72.5$.

По таблице критических значений Вилкоксона, для $n = 27$:

$$T_{\text{кр}}(0.05) = 119, T_{\text{кр}}(0.01) = 92$$

Так как $T_{\text{эмп}} = 77.0 < 92$, различия значимы на уровне $p \leq 0.01$.

Гипотезы: H_0 (различий нет) — отвергается. H_1 (после > до) — принимается.

Принадлежность, после повторного исследования статистически значимо выше, чем до.

Таким образом, все три потребности продемонстрировали статистически значимый рост, что указывает на эффективность проведённых мероприятий (семинары, тренинги, консультации). Наибольший прогресс наблюдается по показателям «Автономия» и «Компетентность», а «Принадлежность» закрепила ведущие позиции как фактор эмоционального благополучия и вовлечённости.

Повторное исследование по методике В.И. Герчикова «Диагностика трудовых мотивов».

Сравнительные результаты первого и второго исследования представлены в таблице 12.

Анализ результатов исследования.

Инструментальный тип. Показатель вырос с 5.33 до 5.41 баллов, то есть изменения незначительные, но положительные. Это отражает стабильное значение роли материальных факторов и «цены труда» в мотивации сотрудников. Основные ожидания по зарплате и бонусам сохраняются, но не

усилились, что указывает на то, что мероприятия повлияли на более глубокие аспекты мотивации.

Таблица 12 – Сравнение первичного и повторного исследований

Тип мотивации	Первичное исследование	Повторное исследование
Инструментальный	5.33	5.41
Профессиональный	4.98	5.49
Патриотический	4.24	5.05
Хозяйский	4.28	4.80
Люмпенизированный	3.20	2.83

Профессиональный тип. Здесь рост наиболее выражен: с 4.98 до 5.49 баллов. Это говорит о том, что сотрудники стали придавать большее значение содержанию своей работы, стремлению к развитию и профессиональной самореализации. Вероятно, тренинговые и образовательные мероприятия усилили ощущение профессиональной компетентности и значимости выполняемых задач.

Патриотический тип. Показатель увеличился с 4.24 до 5.05 баллов, что указывает на рост чувства сопричастности к целям организации и стремления быть полезным команде. Это связано с улучшением внутренней коммуникации и обсуждением миссии и ценностей компании.

Хозяйский тип. Рост с 4.28 до 4.80 баллов отражает усиление стремления к ответственности и самостоятельности. Сотрудники стали увереннее в принятии решений и больше готовы к инициативам. Однако показатель всё ещё не так высок, что означает потенциал для дальнейшего развития.

Люмпенизированный тип. Здесь наблюдается снижение: с 3.20 до 2.83. Это положительная динамика, так как данный тип связан с низкой мотивацией, стремлением минимизировать усилия и избегать ответственности. Снижение его выраженности говорит о снижении числа пассивных и дезадаптивных проявлений в коллективе.

По итогам повторного исследования можно констатировать, что усилилась внутренняя и профессиональная мотивация (рост профессионального и патриотического типов), повысились показатели ответственности и автономности (хозяйский тип), при этом снизилась доля избегательного поведения (люмпенизированный тип).

Это указывает, что проведённые мероприятия были эффективны: сотрудники стали больше ценить профессиональные и социальные аспекты работы, сохраняя при этом адекватный уровень инструментальной (материальной) мотивации.

Наглядно сравнение результатов по первичному и вторичному исследованию представлены на Рисунке 12.

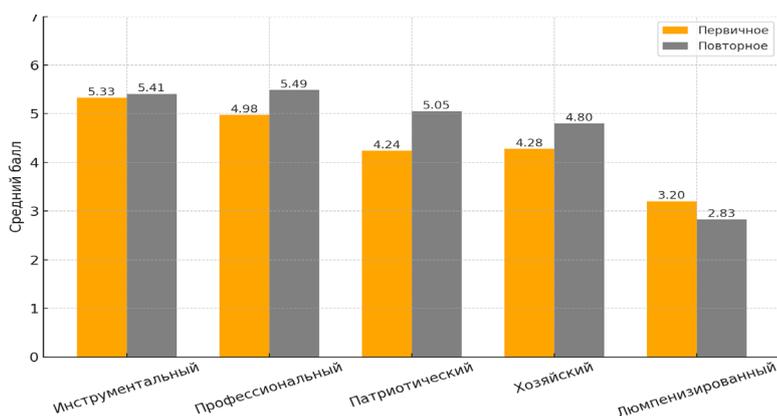


Рисунок 12 – Сравнение результатов по методике В.И. Герчикова

Полные бланки исследований по всем респондентам представлены в Приложение Д.

Для утверждения положительного результата применим к полученным результатам в виде средних значений метод статистической обработки – Т-критерий Вилкоксона.

Инструментальный тип: вычисляем разности «после – до». Получаем 30 разностей. Поэтому в ранжировании участвует $n=30$ пар. Проводим

ранжирование: ранги присвоены от 1 (минимум) до 30 (максимум), при совпадениях — средний ранг. Контрольная сумма рангов для $n=30$:

$$\sum R = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{30 \cdot 31}{2} = 465$$

Сумма рангов совпала, ранжирование выполнено правильно.

Сумма рангов «редкого» направления (отрицательных) даёт $T_{эмп} = 187.5$.

По таблице критических значений Вилкоксона, для $n = 30$:

$$T_{кр}(0.05) = 151, T_{кр}(0.01) = 120$$

Так как $T_{эмп} = 187.5$

Гипотезы: H_0 (различий нет) — принимается. H_1 (после > до) — отвергается.

«Инструментальный тип» — показатель не изменился достоверно.

Профессиональный тип: вычисляем разности «после – до». Получаем 30 разностей. Поэтому в ранжировании участвует $n=30$ пар. Проводим ранжирование: ранги присвоены от 1 (минимум) до 30 (максимум), при совпадениях — средний ранг. Контрольная сумма рангов для $n=30$:

$$\sum R = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{30 \cdot 31}{2} = 465$$

Сумма рангов совпала, ранжирование выполнено правильно.

Сумма рангов «редкого» направления (отрицательных) даёт $T_{эмп} = 93.0$.

По таблице критических значений Вилкоксона, для $n = 30$:

$$T_{кр}(0.05) = 151, T_{кр}(0.01) = 120$$

Так как $T_{эмп} = 93.0$, различия значимы на уровне $p \leq 0.01$.

Гипотезы: H_0 (различий нет) — отвергается. H_1 (после > до) — принимается.

«Профессиональный тип» — критерий достоверно выросла.

Патриотический тип: вычисляем разности «после – до». Получаем 30 разностей. Поэтому в ранжировании участвует $n=30$ пар. Проводим

ранжирование: ранги присвоены от 1 (минимум) до 30 (максимум), при совпадениях – средний ранг. Контрольная сумма рангов для $n=30$:

$$\sum R = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{30 \cdot 31}{2} = 465$$

Сумма рангов совпала, ранжирование выполнено правильно.

Сумма рангов «редкого» направления (отрицательных) даёт $T_{эмп} = 23.0$.

По таблице критических значений Вилкоксона, для $n = 30$:

$$T_{кр}(0.05) = 151, T_{кр}(0.01) = 120$$

Так как $T_{эмп} = 23.0$, различия значимы на уровне $p \leq 0.01$.

Гипотезы: H_0 (различий нет) — отвергается. H_1 (после > до) — принимается.

«Патриотический тип» — показатель достоверно вырос.

Хозяйский тип: вычисляем разности «после – до». Получаем 30 разностей. Поэтому в ранжировании участвует $n=30$ пар. Проводим ранжирование: ранги присвоены от 1 (минимум) до 30 (максимум), при совпадениях — средний ранг. Контрольная сумма рангов для $n=30$:

$$\sum R = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{30 \cdot 31}{2} = 465$$

Сумма рангов совпала, ранжирование выполнено правильно.

Сумма рангов «редкого» направления (отрицательных) даёт $T_{эмп} = 59.0$.

По таблице критических значений Вилкоксона, для $n = 30$:

$$T_{кр}(0.05) = 151, T_{кр}(0.01) = 120$$

Так как $T_{эмп} = 59.0$, различия значимы на уровне $p \leq 0.01$.

Гипотезы: H_0 (различий нет) — отвергается. H_1 (после > до) — принимается.

«Хозяйский тип» — показатель достоверно вырос.

Люмпенизированный тип: вычисляем разности «после – до». Получаем 30 разностей. Поэтому в ранжировании участвует $n=30$ пар. Проводим

ранжирование: ранги присвоены от 1 (минимум) до 30 (максимум), при совпадениях – средний ранг. Контрольная сумма рангов для $n=30$:

$$\sum R = \frac{n(n+1)}{2} = \frac{30 \cdot 31}{2} = 465$$

Сумма рангов совпала, ранжирование выполнено правильно.

Сумма рангов «редкого» направления (отрицательных) даёт $T_{эмп} = 320.0$.

По таблице критических значений Вилкоксона, для $n = 30$:

$$T_{кр}(0.05) = 151, T_{кр}(0.01) = 120$$

Так как $T_{эмп} = 320.0$, различия не значимы.

Гипотезы: H_0 (различий нет) — отвергается. H_1 (после > до) — принимается.

«Люмпенизированный тип» — Люмпенизированный показатель статистически не изменился.

Таким образом, существенные положительные сдвиги произошли по профессиональной, патриотической и хозяйской мотивации, что свидетельствует об усилении внутренней и социальной направленности трудовой активности. Инструментальная мотивация сохранила стабильные позиции, а люмпенизированный тип — тенденцию к снижению, хотя изменения не достигли статистической значимости.

Проведённые мероприятия оказали положительное влияние на уровень мотивации и продуктивности сотрудников. Результаты повторного исследования подтвердили, что использование тренинговых и консультативных форм работы способствует росту удовлетворённости базовыми потребностями, улучшению коммуникации и формированию чувства принадлежности к коллективу сотрудники стали больше ценить содержание и смысл работы, проявлять ответственность и стремление к развитию, а уровень дезадаптивных установок снизился.

Это позволяет говорить о целесообразности дальнейшего применения выбранной программы и регулярного мониторинга динамики мотивации персонала.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило гипотезу о том, что целенаправленные мероприятия по развитию мотивации и продуктивности сотрудников оказывают значимое влияние на их профессиональное функционирование и психологическое благополучие.

Реализованный комплекс мероприятий (тренинг «Развитие мотивации и продуктивности», семинар «Управление собственной мотивацией на работе», индивидуальное консультирование) способствовал росту осознанности работников в отношении собственных мотивов, укреплению чувства принадлежности к коллективу, а также повышению уверенности в профессиональных компетенциях.

Повторная диагностика по трём методикам выявила устойчивую положительную динамику.

По опроснику удовлетворённости трудом зафиксировано повышение среднего уровня удовлетворённости ключевыми аспектами деятельности, что отразилось в росте общей удовлетворённости и снижении числа сотрудников с низкими оценками.

По опроснику удовлетворённости базовых потребностей (Е.Н. Осин, С.Ю. Гордеева) выявлен рост показателей по всем трём базовым критериям – автономии, компетентности и принадлежности, причём различия оказались статистически значимыми. Это свидетельствует об усилении внутренней мотивации и укреплении психологического климата.

По методике В. И. Герчикова «Диагностика трудовых мотивов» зафиксирован рост профессионального, патриотического и хозяйского типов мотивации при одновременном снижении люмпенизированного типа. Статистическая проверка (Т-критерий Вилкоксона) подтвердила достоверность различий по большинству показателей, за исключением инструментального типа, где изменений выявлено не было.

Таким образом, гипотеза исследования подтвердилась: проведённые мероприятия оказались результативными. Сотрудники стали более вовлечёнными в рабочие процессы, повысилась их готовность к совместному решению задач и ответственность за результаты. Усилилась профессиональная и социальная составляющая мотивации, а также закрепилось ощущение принадлежности к коллективу.

В то же время сохраняются зоны, требующие дальнейшего внимания: уровень удовлетворённости системой оплаты труда и качеством информирования. Эти направления могут быть улучшены за счёт повышения прозрачности коммуникаций, регулярной обратной связи и совершенствования материального стимулирования.

Практическая ценность исследования заключается в том, что апробированный комплекс мероприятий может быть использован в деятельности ООО «Центр Технологий Развития» и адаптирован к условиям других организаций. Его системное применение способно повысить вовлечённость сотрудников, укрепить социально-психологический климат и создать условия для устойчивого роста продуктивности.

Список используемой литературы и источников

1. Абакумова Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. М. : Ай Пи Ар Медиа, 2021. 234 с.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2020. 381 с.
3. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография. 2-е изд., испр. М. : Норма : ИНФРА-М, 2020. 352 с.
4. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда. М. : ВШЭ, 2004. 327 с.
5. Горносталева М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда // Синергия Наук. 2021. № 54. С. 379–392.
6. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2020. 378 с.
7. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2002. 512 с.
8. Кириллов Н. П., Худойназарова Н. Н. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала // Материалы Ивановских чтений. 2020. № 1(23). С. 183–193.
9. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М. : Эксмо, 2010. 320 с.
10. Кошкина Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки // Синергия Наук. 2021. № 54. С. 349–355.
11. Кузнецова А. Ю. Основные теории мотивации // Студенческий. 2020. № 2-2(46). С. 39–41.
12. Лейни Ю. Г. Методы и инструменты оценки мотивации в организациях // Наука и современность. 2011. № 8-2. С. 64–69.

13. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров. М. : Юрайт, 2019. 398 с.
14. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. 3-е изд. СПб. : Питер, 2021. 400 с.
15. Мухачёва А. В. Современные методы изучения мотивации труда как фактора формирования качества трудовой жизни // Вестник Кемеровского государственного университета. Кемерово, 2021.
16. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2020. 96 с.
17. Родионова Е. А., Доминяк В. И., Жушман Г., Экземпляров М. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / под ред. Е. А. Родионовой. М. : Юрайт, 2024. 279 с.
18. Родионова Е. А., Доминяк В. И., Жушман Г., Экземпляров М. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / под ред. Е. А. Родионовой. М. : Юрайт, 2025. 279 с.
19. Руденко А. А., Остудина Т. В., Полякова Т. В. Мотивация и развитие персонала : учебное пособие. Тольятти : ТГУ, 2013. 210 с.
20. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2016. 323 с.
21. Спарнюк Е. В., Бровкина В. С., Киеня Е. А. Методы и способы мотивации труда персонала организации // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / под ред. И. Л. Акулича. Минск : Издатель А. Н. Вараксин, 2021. С. 184–187.
22. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала : комплексный подход : монография. Шадринск : ШГПУ, 2021. 216 с.

23. Шкрабалюк А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом // Молодой ученый. 2021. № 5(347). С. 297–301.
24. Штыркина Ю. А., Чертушкина Т. А. Проблемы управления мотивацией персонала // Симбирский научный вестник. 2020. № 1(19). С. 104–108.
25. Жук С. И., Макаров А. Н., Родионова Е. А. Современные методы мотивации и стимулирования персонала : учебно-методическое пособие. Набережные Челны : КФУ, 2019. 80 с.
26. Баршева Д. Б., Пюрвеева К. А., Болдырева А. С. и др. Сущность и анализ теории мотивации // Наука и инновации — современные концепции : сб. статей по итогам Международного научного форума. М. : Инфинити, 2020. С. 45–50.
27. Осин Е. Н., Гордеева Т. О., Иванова Т. Ю. Удовлетворение базовых психологических потребностей как источник трудовой мотивации и субъективного благополучия у российских сотрудников // Вопросы психологии. 2015. Т. 12. № 4. С. 103–121.
28. Федяева И. Ю. Взаимосвязь профессиональной мотивации и удовлетворенности трудом работников предприятия // Вестник университета. 2018. № 4. С. 139–146.
29. Иванова Т. Ю., Рассказова Е. И., Осин Е. Н. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 3. С. 2–15.
30. Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. М. : МГУ, 1990.

Приложение А

Опросник удовлетворенности трудом (Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, Е. Н. Осин)

Описание: внимательно прочтите каждое утверждение и оцените, насколько оно верно для Вас. Выберите один из предложенных вариантов ответа: 1 – совершенно не согласен; 2 – скорее не согласен; 3 – затрудняюсь ответить/ частично согласен; 4 – скорее согласен; 5 – полностью согласен.

Утверждения:

1. То, чем я занимаюсь на своей работе, меня интересует
2. За последнее время я добился успехов на работе
3. У меня сложились хорошие отношения с людьми, с которыми я работаю
4. В работе меня привлекает возможность узнавать что-то новое
5. С каждым месяцем я ощущаю, как растут мои профессиональные знания
6. Люди, с которыми я работаю, уважают меня
7. Процесс работы доставляет мне удовольствие
8. Меня не устраивает организация труда в нашей организации
9. Меня редко хвалят или благодарят за работу
10. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня
11. В нашей компании созданы благоприятные условия труда
12. Работа, которую я выполняю, оплачивается компанией справедливо
13. У меня есть все, что необходимо для работы
14. Мне нравятся люди, с которыми я вместе работаю
15. Наш руководитель воодушевляет меня на работу с высокой отдачей
16. Я могу рассказать о нашей организации, как о хорошем месте работы с неплохими условиями труда

Продолжение Приложения А

17. Уровень моей заработной платы соответствует моим квалификациям, знаниям, умениям и навыкам
18. Моя заработная плата соответствует моим усилиям
19. Размер моей заработной платы стимулирует меня к труду

Приложение Б

Опросник на удовлетворенность базовых потребностей на работе (Е.Н. Осин, С.Ю. Гордеева)

Ответьте на вопросы оценивая на сколько верно каждое из утверждений. Где: 1 – Совершенно неверно; 2 – Неверно; 3 – Скорее неверно; 4 – Отчасти верно; 5 – Скорее верно; 6 – Верно; 7 – Совершенно верно.

Вопросы:

1. Я чувствую, что могу участвовать в принятии решений о том, каким образом я должен выполнять свою работу.
2. Люди, с которыми я работаю, мне по-настоящему нравятся.
3. Во время работы мне часто кажется, что мне не хватает знаний, опыта или способностей.
4. По мнению других, я хорошо справляюсь со своей работой.
5. На работе я чувствую, что на меня давят.
6. Мне хорошо удается ладить с людьми на работе.
7. Находясь на работе, я большую часть времени ни с кем не общаюсь.
8. Я чувствую, что могу свободно высказывать свои мысли и идеи относительно работы.
9. У меня теплые отношения с людьми, с которыми я работаю.
10. На работе мне удалось овладеть новыми интересными умениями (навыками).
11. Когда я на работе, я должен делать то, что мне говорят.
12. В большинстве случаев после работы я чувствую, что успешно выполнил ее.
13. Я чувствую, что на работе мое мнение и мои чувства принимают во внимание.
14. На работе у меня почти нет возможности показать, на что я действительно способен.

Продолжение Приложения Б

15. Люди на работе готовы помочь мне, поддержать меня.
16. На работе довольно мало людей, с которыми у меня установились близкие отношения.
17. Я чувствую, что на работе я могу вести себя естественно, быть самим собой.
18. Похоже, что я не слишком-то нравлюсь людям, с которыми работаю.
19. Во время работы я часто чувствую себя недостаточно способным к этому делу.
20. У меня довольно мало возможностей самому решать, как выполнять мою работу.
21. Люди на работе в основном дружелюбны со мной.

Приложение В

Опрос по методике В. И. Герчикова «Диагностика трудовых мотивов»

Инструкция: внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте «другое».

При тестировании выбирайте столько вариантов ответа, сколько указано в вопросе.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два варианта ответа:

1 Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2 Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3 Что я чувствую себя полезным и нужным.

4 Что мне за нее относительно неплохо платят.

5 Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1 Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

2 В своей работе я полный хозяин.

3 У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

4 Я ценный, незаменимый для организации работник.

5 Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

Продолжение Приложения В

3. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два варианта ответа:

- 1 Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2 Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- 3 Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4 Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5 Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два варианта ответа:

- 1 Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2 Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
- 3 Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4 Если это очень нужно для организации.
- 5 При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Определите, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два варианта ответа:

- 1 Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2 Это плата за мои знания, квалификацию.
- 3 Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4 Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5 Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Продолжение Приложения В

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

1 Очень важно.

2 Не очень важно.

3 Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

1 Очень важно.

2 Не очень важно.

3 Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1 Очень важно.

2 Не очень важно.

3 Совсем не важно.

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1 Очень важно.

2 Не очень важно.

3 Совсем не важно.

10. Доходы от капитала, акций

1 Очень важно.

2 Не очень важно.

3 Совсем не важно.

11. Любые дополнительные приработки

1 Очень важно.

2 Не очень важно.

3 Совсем не важно.

12. Приработки только по своей специальности

1 Очень важно.

Продолжение Приложения В

2 Не очень важно.

3 Совсем не важно.

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.

1 Очень важно.

2 Не очень важно.

3 Совсем не важно.

14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.

1 Очень важно.

2 Не очень важно.

3 Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1 Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2 Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3 Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4 Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два варианта ответа:

- 1 Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2 Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3 Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4 Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
- 5 Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два варианта ответа:

- 1 Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 2 Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
- 3 Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 4 Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
- 5 Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. У Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два варианта ответа:

- 1 Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2 Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3 Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

Продолжение Приложения В

4 Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5 Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько вакансий. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два варианта ответа:

1 Наиболее интересную, творческую.

2 Наиболее самостоятельную, независимую.

3 За которую больше платят.

4 Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».

5 Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в компании? Дайте один или два варианта ответа:

1 Его зарплату, доходы, материальное положение.

2 Уровень его профессионализма, квалификации.

3 Насколько хорошо он «устроился».

4 Насколько его уважают в организации.

5 Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в компании ухудшится, на какие перемены в работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Количество ответов неограниченно:

1 Освоить новую профессию.

Продолжение Приложения В

- 2 Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3 Перейти на менее удобный режим работы.
- 4 Работать более интенсивно.
- 5 Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6 Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, что Вас привлекает в этом положении?

Дайте один или два варианта ответа:

- 1 Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2 Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3 Высокий уровень оплаты.
- 4 Возможность организовывать работу других людей.
- 5 Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6 Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать?

Дайте один или два варианта ответа:

- 1 Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2 Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3 Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4 Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5 Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6 Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7 Да, чем я хуже других?

8 Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Ключ к интерпритации теста (Таблица В.1)

Таблица В.1 - Ключ к интерпритации теста

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3,1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4,6	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
22	3,6	5	2	1	4
23	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Приложение Г

Программа индивидуального консультирования сотрудника ООО «Центр Технологий Развития»

Цель программы: повышение уровня удовлетворенности потребностью в принадлежности и развитие эффективных коммуникативных навыков.

Описание случая: Сотрудник демонстрировал низкий уровень удовлетворенности потребностью в принадлежности и испытывал трудности в коммуникации. Отмечалась повышенная тревожность и неуверенность в общении и коллегами.

Диагностика:

Дата: 12.12.2024

Методы: структурированное интервью, наблюдение за поведением на рабочем месте, опросники для оценки уровня тревожности.

Результаты: чувство одиночества, недостаток информации, тревожность выше среднего.

Заключение: выявлен дефицит в удовлетворении потребности в принадлежности, низкий уровень коммуникативных навыков, негативное влияние на эффективность работы и эмоциональное состояние.

Цели и задачи программы:

Общая цель: развитие эффективных коммуникативных навыков и укрепление чувства принадлежности.

Задачи:

- развитие навыков активного слушания;
- формирование ассертивного общения;
- совершенствование вербальной и невербальной коммуникации;
- повышение самооценки;
- улучшение управления стрессом;
- формирование чувства принадлежности к коллективу.

Продолжение Приложения Г

План программы (6 сессий по 1 часу):

Сессия 1. Знакомство, обсуждение целей программы, выявление проблемных ситуаций.

Сессия 2. Тема: техники активного слушания.

- упражнения на пересказ историй, отработку вербальных и невербальных признаков;
- работа с таблицей «Вербальные техники активного слушания»;
- разбор невербальных элементов (жесты, поза, зрительный контакт).

Сессия 3. Тема: ассертивное общение.

- ролевые игры;
- работа с убеждениями и развитие навыков выражения собственных потребностей;
- тренировка навыков «Я-высказываний».

Сессия 4. Работа с негативными мыслями и убеждениями.

- метод когнитивной реструктуризации (идентификация, анализ и замена негативных мыслей);
- примеры проработанных установок (от «Я недостаточно компетентен» к «Я обладаю необходимыми навыками и могу совершенствоваться»).

Сессия 5. Упражнения на повышение самооценки.

- методика «Присвоение своих достижений и талантов» (работа с личными качествами, сферами применения способностей и перечнем достижений);
- техники самоподдержки (релаксация, медитация, прогулки, творчество, спорт).

Сессия 6. Подведение итогов.

- планирование дальнейших шагов;
- оценка эффективности программы;

Продолжение Приложения Г

- закрепление положительных результатов.

Методы, использованные в работе:

- структурированное интервью;
- ролевые игры;
- практические упражнения;
- техники когнитивной реструктуризации;
- техники релаксации (по необходимости).

Итоговая диагностика

Дата: 28.01.2025

Методы: повторные тесты и опросники, наблюдение, структурированное интервью.

Результаты: уровень тревожности снизился, навыки ассертивного общения улучшились, сотрудник стал активнее участвовать в коллективной работе.

Заключение:

Программа показала свою эффективность в повышении уровня удовлетворенности потребностью в принадлежности и развитии коммуникативных навыков. Отмечается положительная динамика в рабочем поведении и эмоциональном состоянии сотрудника.

Приложение Д
Результаты исследований

Первичное исследование удовлетворенность трудом (Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, Е. Н. Осин)

Таблица Д.1 – Сводная таблица. Первичное исследование удовлетворенности трудом

№ респондента	Оплата труда	Условия и организация труда	Руководство	Коллектив	Содержание работы и достижения	Общая удовлетворённость трудом
1	3.1	3.5	4.7	4.9	3.7	3.98
2	2.8	3.4	4.6	4.5	3.7	3.80
3	3.0	3.4	4.4	4.7	3.8	3.86
4	2.7	3.3	4.4	4.8	3.7	3.78
5	2.6	3.8	4.3	4.7	4.0	3.88
6	2.5	4.0	4.3	4.6	3.7	3.82
7	2.7	3.8	4.7	4.5	3.4	3.82
8	2.8	3.6	4.4	4.5	3.8	3.82
9	3.3	3.9	5.0	4.8	3.8	4.16
10	2.9	3.8	4.4	4.1	3.7	3.78
11	2.9	3.2	4.5	4.0	3.6	3.64
12	2.4	3.6	4.0	4.4	3.3	3.54
13	2.8	3.3	4.0	4.4	3.6	3.62
14	2.3	3.7	4.3	4.4	3.5	3.64
15	2.4	3.1	4.3	4.2	3.3	3.46
16	2.6	3.1	4.4	4.3	3.6	3.60
17	2.8	3.6	4.1	4.0	3.6	3.62
18	2.9	3.7	4.2	3.9	3.5	3.64
19	3.0	3.7	4.1	3.9	3.2	3.58
20	2.4	3.3	4.4	4.0	3.2	3.46
21	2.6	3.6	4.2	4.2	3.4	3.60
22	2.4	3.7	4.4	4.2	3.2	3.58
23	2.5	3.4	4.2	4.1	3.5	3.54
24	3.0	3.7	4.4	3.9	3.7	3.74
25	2.4	2.8	3.8	3.8	2.9	3.14

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.1

№ респондента	Оплата труда	Условия и организация труда	Руководство	Коллектив	Содержание работы и достижения	Общая удовлетворённость трудом
26	2.2	2.9	3.5	3.7	2.9	3.04
27	2.0	2.6	3.7	3.4	3.0	2.94
28	2.2	2.7	3.4	3.9	2.8	3.00
29	2.2	2.1	2.8	3.0	2.4	2.50
30	2.0	2.1	3.0	3.2	2.1	2.48

Таблица Д.2 – Средние значения по критериям

Критерий	Среднее значение
Заработная плата	2.61
Условия и организация труда	3.35
Руководство	4.16
Коллектив	4.17
Содержание работы и достижения	3.39

Уровень общей удовлетворенности сотрудников:

- высокий уровень удовлетворенности (4.1– 5) – 1 сотрудник;
- средний уровень удовлетворенности (3.1– 4) – 24 сотрудника;
- низкий уровень удовлетворенности (2.1– 3) – 5 сотрудников.

Повторное исследование удовлетворенность трудом (Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, Е. Н. Осин)

Таблица Д.3 – Индивидуальные результаты

№	Заработная плата	Условия и организация труда	Руководство	Коллектив	Содержание работы и достижения	Средний балл
1	2.96	4.29	4.60	4.55	4.26	4.13
2	3.47	4.50	4.53	4.04	4.18	4.14
3	2.91	3.99	4.13	4.53	4.16	3.94
4	2.59	4.38	4.43	4.35	4.87	4.12
5	2.50	5.00	3.78	5.00	4.34	4.12
6	2.68	4.51	4.67	4.32	4.94	4.22
7	2.43	4.47	4.45	4.67	4.63	4.13
8	2.61	4.56	4.48	4.35	4.52	4.10
9	2.85	4.71	4.48	3.90	4.74	4.14
10	3.46	4.91	4.26	4.22	4.55	4.28

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.3

№	Зароботная плата	Условия и организация труда	Руководство	Коллектив	Содержание работы и достижения	Средний балл
11	2.80	4.83	4.02	4.46	4.76	4.17
12	2.72	4.56	4.29	4.58	4.43	4.12
13	2.92	4.63	4.52	4.06	4.65	4.16
14	3.41	4.13	4.37	4.51	4.64	4.21
15	2.33	4.49	4.58	4.62	4.32	4.07
16	2.79	4.66	4.05	3.91	4.82	4.05
17	2.60	4.68	4.42	4.72	5.00	4.28
18	2.74	4.18	4.32	4.35	4.71	4.06
19	2.86	4.66	4.62	3.89	4.94	4.19
20	2.74	4.53	4.57	4.29	4.10	4.05
21	2.52	4.64	4.28	4.75	4.73	4.18
22	2.42	5.00	4.34	4.31	4.71	4.16
23	2.84	4.92	4.58	4.18	4.77	4.26
24	3.13	4.14	4.17	4.52	4.56	4.10
25	3.19	4.62	4.14	4.26	5.00	4.24
26	2.89	4.99	4.08	3.86	4.91	4.15
27	3.05	4.89	4.36	4.62	4.09	4.20
28	3.03	4.73	4.24	4.41	4.43	4.17
29	2.59	5.00	4.15	4.71	5.00	4.29
30	3.04	4.55	4.21	4.27	4.35	4.08

Таблица Д.4 – Средние значения по критериям

Критерий	Среднее значение
Зароботная плата	2.84
Условия и организация труда	4.61
Руководство	4.34
Коллектив	4.37
Содержание работы и достижения	4.60

Таблица Д.5 – Сравнение средних значений первичное исследование и повторное

Критерий	Первичное исследование	Повторное исследование
Зароботная плата	2.61	2.84
Условия и организация труда	3.35	4.61
Руководство	4.16	4.34
Коллектив	4.17	4.37
Содержание работы и достижения	3.39	4.60

Продолжение Приложения Д

Уровень общей удовлетворенности сотрудников:

- высокий уровень удовлетворенности (4.1– 5) – 24 сотрудник;
- средний уровень удовлетворенности (3.1– 4) – 6 сотрудника;
- низкий уровень удовлетворенности (2.1– 3) – 0 сотрудников;
- крайне низкий уровень удовлетворенности (1 – 2) – 0 сотрудников.

Результаты первичного исследования на удовлетворенность базовых потребностей на работе (Опросник на удовлетворенность базовых потребностей на работе (Е. Н. Осин, С. Ю. Гордеева)

Таблица Д.6 – Индивидуальные результаты

№ респондента	Автономия	Компетентность	Принадлежность
1	4.2	4.2	6.1
2	5.7	5.9	5.6
3	4.5	4.5	6.1
4	4.8	4.5	4.6
5	4.3	5.2	5.2
6	4.3	4.6	5.8
7	4.5	4.6	6.1
8	4.4	4.4	4.4
9	4.3	6.0	6.0
10	5.4	5.5	5.7
11	4.7	5.7	4.5
12	4.1	4.1	5.6
13	5.5	5.8	5.1
14	5.8	4.5	5.5
15	5.1	4.3	6.2
16	6.0	4.2	5.7
17	5.3	4.9	4.4
18	5.3	4.4	5.0
19	5.9	5.8	6.0
20	5.1	4.1	5.4
21	5.6	5.3	4.8
22	5.8	6.1	5.3
23	4.1	4.5	5.5

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.6

№ респондента	Автономия	Компетентность	Принадлежность
24	5.6	5.4	5.7
25	4.3	5.0	4.6
26	4.4	4.9	5.3
27	5.2	4.5	4.6
28	4.9	4.1	5.8
29	5.8	5.5	5.7
30	4.6	4.5	4.4

Таблица Д.7 – Распределение респондентов по уровням удовлетворенности

Уровень	Автономия	Компетентность	Принадлежность
Высокий	8	2	4
Низкий	0	5	0
Средний	22	23	26

Среднее значение группы по трем критериям:

- автономия – 4.98 балла;
- компетентность – 4.90 балла;
- принадлежность – 5.36 балла.

Результаты повторного исследования на удовлетворенность базовых потребностей на работе

Таблица Д.8 – Индивидуальные результаты

№ респондента	Автономия	Компетентность	Принадлежность
1	4.6	4.8	6.2
2	5.9	6.0	6.0
3	5.2	5.4	6.1
4	5.4	5.5	5.8
5	5.1	6.1	6.0
6	5.0	5.3	5.9
7	5.3	5.5	6.2
8	5.2	5.4	5.7
9	5.2	5.9	5.3

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.8

№ респондента	Автономия	Компетентность	Принадлежность
10	5.8	5.3	5.3
11	5.9	4.5	5.3
12	5.3	5.4	5.8
13	5.9	6.3	5.4
14	5.7	4.8	6.0
15	5.6	4.7	6.0
16	5.7	4.6	5.7
17	6.0	5.8	5.2
18	4.9	5.0	5.3
19	4.6	4.6	5.1
20	5.9	6.2	5.5
21	4.6	6.0	5.9
22	5.9	4.8	6.1
23	5.8	4.8	5.5
24	5.0	5.4	5.3
25	5.0	5.3	5.9
26	6.2	6.2	6.3
27	5.7	5.6	5.5
28	4.5	5.6	6.0
29	5.1	6.0	5.5
30	5.7	4.8	5.8

Таблица Д.9 – Распределение респондентов по уровням удовлетворенности

Уровень	Автономия	Компетентность	Принадлежность
Средний	16	23	25
Высокий	14	7	5

Среднее значение группы по трем критериям:

- автономия – 5.39 балла;
- компетентность – 5.39 балла;
- принадлежность – 5.72 балла.

Продолжение Приложения Д

Таблица Д.10 – Сравнение средних значений, первичное исследование и повторное

Базовая потребность	Первое исследование	Повторное исследование
Автономия	4.98	5.39
Компетентность	4.90	5.39
Принадлежность	5.36	5.72

Результаты первичного исследования по опроснику В. И. Герчикова
«Диагностика трудовых мотивов»

Таблица Д.11 – Индивидуальные результаты

№ респондента	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
1	4.6	4.4	4.2	3.7	3.9
2	4.6	5.2	4.1	4.8	2.7
3	5.1	4.8	3.9	3.5	3.2
4	4.6	5.3	3.6	4.0	3.2
5	6.0	4.4	3.7	4.7	2.5
6	6.0	5.2	4.0	4.8	3.7
7	5.1	5.6	3.9	4.4	3.3
8	5.9	4.8	4.2	4.7	3.3
9	5.7	5.3	4.6	4.8	3.2
10	5.6	4.9	3.6	4.6	2.8
11	5.9	5.8	4.6	3.8	3.0
12	5.2	4.3	4.3	4.4	3.0
13	4.8	4.4	4.6	3.5	3.0
14	4.9	5.2	4.7	4.9	3.5
15	6.2	5.9	4.6	3.9	3.2
16	4.8	6.0	4.3	4.6	2.6
17	4.7	4.5	3.9	4.0	2.9
18	5.2	5.0	3.7	3.6	3.0

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.11

№ респондента	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
19	4.7	5.0	3.5	4.3	2.6
20	5.7	4.9	5.2	3.9	3.2
21	5.8	4.8	4.1	4.5	4.0
22	6.0	5.0	4.7	4.5	3.1
23	4.9	4.3	5.0	3.6	3.3
24	5.4	4.5	4.6	4.9	3.7
25	5.2	4.4	5.2	4.3	3.4
26	5.9	4.9	3.6	3.7	3.5
27	5.1	5.8	4.8	5.0	3.5
28	5.0	5.6	3.5	4.3	3.8
29	5.4	4.4	4.4	4.3	3.1
30	6.0	4.8	4.0	4.3	2.8

Таблица Д.12 – Средние значения по критериям

Тип мотивации	Средний балл
Инструментальный	5.33
Профессиональный	4.98
Патриотический	4.24
Хозяйский	4.28
Люмпенизированный	3.20

Результаты повторного исследования по опроснику В.И. Герчикова
«Диагностика трудовых мотивов»

Таблица Д.13 – Индивидуальные результаты

№ респондента	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
1	5.7	6.3	4.9	5.3	3.0
2	5.5	6.1	5.5	5.4	2.5
3	6.0	5.0	5.0	4.7	2.4
4	5.0	5.1	4.8	4.8	3.2
5	5.7	6.3	5.1	5.1	3.4
6	5.8	4.9	5.1	4.6	3.5
7	5.7	5.8	5.6	4.3	3.2

Продолжение Приложения Д

Продолжение Таблицы Д.13

№ респондента	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
8	5.0	5.5	5.3	4.6	3.3
9	5.2	6.4	5.5	5.1	3.0
10	5.7	5.4	5.4	4.9	3.3
11	5.4	4.9	4.6	4.9	2.2
12	5.7	6.3	4.5	5.0	3.3
13	5.9	6.0	5.1	4.5	3.2
14	5.0	5.1	4.5	5.4	2.5
15	5.4	6.1	4.2	5.2	2.0
16	5.1	5.1	5.7	4.4	2.5
17	5.6	6.3	4.8	4.4	2.5
18	4.9	4.9	4.9	4.6	3.1
19	4.8	5.7	4.2	4.6	3.5
20	5.7	4.8	5.6	5.5	2.4
21	5.2	4.9	5.4	5.4	3.3
22	5.5	5.7	5.3	4.0	3.2
23	5.6	5.6	4.4	5.0	2.1
24	5.3	6.0	5.5	4.3	2.4
25	5.4	5.6	4.6	4.2	3.3
26	5.2	4.9	5.0	4.4	2.1
27	5.6	5.0	5.4	4.7	2.7
28	5.8	5.2	5.5	5.1	2.1
29	5.1	4.8	5.8	4.2	2.9
30	4.9	4.9	4.3	5.5	2.7

Таблица Д. 14 – Средние значения по критериям

Тип мотивации	Средний балл
Инструментальный	5.41
Профессиональный	5.49
Патриотический	5.05
Хозяйский	4.80

Таблица Д.15 – Сравнение средних значений, первичное исследование и повторное

Тип мотивации	Первичное исследование	Повторное исследование
Инструментальный	5.33	5.41
Профессиональный	4.98	5.49
Патриотический	4.24	5.05
Хозяйский	4.28	4.80
Люмпенизированный	3.20	2.83

Приложение Е

Таблица критических значений Т-критерия Вилкоксона

В таблице указаны критические значения Т-критерия Вилкоксона в зависимости от уровня значимости.

Таблица Е.1 - Таблица критических значений Т-критерия Вилкоксона

N	p<0,05	p<0,01
5	0	—
6	2	—
7	3	0
8	5	1
9	8	3
10	10	5
11	13	7
12	17	9
13	21	12
14	25	15
15	30	19
16	35	23
17	41	27
18	47	32
19	53	37
20	60	43
21	67	49
22	75	55
23	83	62
24	91	69
25	100	76
26	110	84
27	119	92
28	130	101
29	140	110

Продолжение Приложения Е

Продолжение Таблицы Е.1

N	$p < 0,05$	$p < 0,01$
30	151	120
31	163	130
32	175	140
33	187	151
34	200	162
35	213	173
36	227	185
37	241	198
38	256	211
39	271	224
40	286	238
41	302	252
42	319	266
43	336	281
44	353	296
45	371	312
46	389	328
47	407	345
48	426	362
49	446	379
50	466	397