

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт
(наименование института полностью)

Кафедра «Педагогика и психология»
(наименование)

37.03.01 Психология
(код и наименование направления подготовки/специальности)

Организационная психология
(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Развитие мотивации труда сотрудников консалтингового предприятия

Обучающийся	И.И. Журавлев	
	(Инициалы Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	канд. пед. наук, И.Н. Григорьева	
	(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)	

Аннотация

Тема работы: «Развитие мотивации труда сотрудников консалтингового предприятия».

Цель исследования – теоретический анализ проблемы мотивации труда сотрудников консалтингового предприятия и разработка системы развития трудовой мотивации сотрудников.

Объект исследования – мотивация труда сотрудников консалтингового предприятия.

Предмет исследования – развитие мотивации труда сотрудников консалтингового предприятия.

Методы исследования – анализ научной литературы, цитирование; анкетирование и опросы сотрудников, тестовые методы; математический анализ полученных данных.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в условиях конкуренции в консалтинговом секторе мотивация является стратегическим инструментом, благодаря которой привлекаются и удерживаются квалифицированные специалисты, что в свою очередь оказывает влияние на устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 2.4. могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 2-х разделов, заключения, списка литературы из 54 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 73 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 14.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические подходы к проблеме понимания трудовой мотивации сотрудников консалтингового предприятия.....	8
1.1 Понятие трудовой мотивации в современных психологических исследованиях.....	8
1.2 Психологические факторы мотивации персонала и основные способы развития трудовой мотивации сотрудников.....	13
1.3 Особенности профессиональной деятельности сотрудников консалтингового предприятия.....	21
Глава 2 Эмпирическое исследование развития трудовой мотивации сотрудников консалтингового предприятия (на примере ООО "PLUS OSV GROUP").....	28
2.1 Организация и методы эмпирического исследования.....	28
2.2 Результаты диагностики психологических факторов трудовой мотивации персонала.....	36
2.3 Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию факторов мотивации труда сотрудников организации.....	43
2.4 Оценка эффективности работы по развитию трудовой мотивации персонала.....	55
2.5 Разработка рекомендаций для руководителей и специалистов по управлению персоналом по повышению мотивации в организации.....	62
Заключение.....	65
Список используемой литературы.....	68
Приложение А Данные распределения сотрудников по квалификационному признаку.....	74

Введение

Изучение факторов мотивации труда сотрудников организаций является одной из ключевых задач современной психологии труда и управления персоналом. В условиях быстро меняющейся экономической среды и растущей конкуренции на рынке труда мотивация сотрудников приобретает особую значимость. Эффективная система мотивации способствует повышению производительности труда, улучшению качества работы и снижению текучести кадров. Исследование мотивационных факторов позволяет организациям разрабатывать и внедрять более действенные стратегии управления персоналом, что способствует устойчивому развитию компании.

Тема выпускной квалификационной работы весьма актуальна, так как в современных условиях динамично развивающейся экономики и высокой конкуренции на рынке труда мотивация сотрудников играет ключевую роль в обеспечении эффективности и устойчивости работы консалтингового предприятия. Сотрудники, которые заинтересованы своей работой и удовлетворены условиями труда, обычно бывают продуктивнее, с их стороны заметная высокая вовлеченность и готовность предлагать инновационные решения для клиентов. В условиях конкуренции в консалтинговом секторе мотивация является стратегическим инструментом, благодаря которой привлекаются и удерживаются квалифицированные специалисты, что в свою очередь оказывает влияние на устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятия.

Научные исследования трудовой мотивации подчеркивают важность индивидуального подхода к каждому сотруднику. Современные авторы, такие как И.В. Андрееenkova и Е.Е. Воронцова и другие, указывают на то, что мотивация является комплексным процессом, в который включены как внешние, так и внутренние факторы, такие как карьерные амбиции, потребности в самореализации и признании. Идеи автора Р. Куллена о

мотивационных теориях, которые опираются на удовлетворении базовых и высших потребностей, являются не менее актуальными в корпоративной культуре современных компаний. Гибкие системы мотивации, которые основываются на потребностях сотрудников, играют не малую роль в успешной работе предприятий на конкурентном рынке.

В консалтинговых компаниях, таких как "PLUS OSV GROUP" мотивация сотрудников имеет не малое значение, так как консалтинговая деятельность требует высокого уровня профессионализма и постоянного саморазвития. Беря в учет особенности работы в консалтинговом секторе, в ходе развития трудовой мотивации необходимо учитывать, как материальные, так и нематериальные факторы. Можно получить более высокую вовлеченность и производительность сотрудников за счет регулярных оценок уровня удовлетворенности сотрудников и внедрение гибких систем стимуляции.

Существуют определенные противоречия в сфере трудовой мотивации, которые актуальны для консалтингового сектора.

В первую очередь, достаточная разработанность проблематики трудовой мотивации в психологической науке и практике, и недостаточность исследования развития трудовой мотивации у сотрудников именно консалтинговых предприятий.

И так же существует второе противоречие: высокая потребность, руководства консалтингового предприятия в системе мотивации и отсутствие или недостаточная представленность систем и методик развития трудовой мотивации сотрудников консалтингового предприятия.

Таким образом проблемой нашего исследования является: каким же образом можно выстроить систему развития трудовой мотивации у сотрудников консалтинговое предприятия?

Таким образом тема нашего исследования является «Развитие мотивации труда сотрудников консалтингового предприятия».

Цель исследования: теоретический анализ проблемы мотивации труда

сотрудников консалтингового предприятия и разработка системы развития трудовой мотивации сотрудников.

Объектом исследования является мотивация труда сотрудников консалтингового предприятия.

Предмет исследования: развитие мотивации труда сотрудников консалтингового предприятия.

Гипотеза исследования: мотивация труда сотрудников консалтингового предприятия будет развиваться при организации психологической работы по следующим значимым направлениям:

- организация консультативной и тренинговой работы, направленной на осознание и развитие индивидуальной мотивации труда сотрудника;
- организация тренинговой работы, направленной на обучение управлению стрессом и развитие групповой коммуникации;
- разработка индивидуальных мотивационных профилей сотрудников и организация взаимодействия руководства с сотрудниками предприятия на их основе.

Основная цель выпускной работы предопределила ее задачи:

- изучить труды современных исследователей по проблеме мотивации труда и основам её развития;
- выделить особенности трудовой деятельности сотрудников консалтингового предприятия;
- диагностировать и проанализировать особенности мотивации труда сотрудников консалтинговой организации (на примере ООО "PLUS OSV GROUP");
- разработать и внедрить систему мероприятий, направленных на развитие мотивации труда сотрудников консалтингового предприятия;
- оценить эффективность применения проектируемых мероприятий для развития трудовой мотивации сотрудников консалтингового предприятия.

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы составили труды ученых в области психологии труда, управления персоналом и мотивации. Сюда вошли работы А.Г. Маслоу, Ф.И. Герцберга, В.Г. Врума, Э.Л. Деси, Р. Райан, Д. Даттон, И.В. Андреевкова, Е.Е. Воронцова, Э.А. Уткина, А.И. Кочеткова, Е.П. Ильина, Р.А. Маккензи, А.А. Ручка, Н.А. Сакада, В.А. Ядова, Ф. Лютенс, В.К. Тарасова, В. Кориенко и других. Кроме того, исследованию в консалтинговых компаниях были посвящены работы О.И. Черных, К.А. Леднева, Н.Р. Шемякина.

Исследования в выпускной квалификационной работе опирались на следующие методы: анализ научной литературы, цитирование; анкетирование и опросы сотрудников, тестовые методы; математический анализ полученных данных.

Экспериментальная база исследования опирается на анализ трудовой мотивации сотрудников компании ООО "PLUS OSV GROUP" (г. Ташкент).

Новизна исследования: Представлена система работы психологической службы консалтингового предприятия, направленная на развитие мотивации труда сотрудников, повышение их удовлетворенности работой предприятия по направлению развития мотивации труда.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций для руководителей и специалистов по управлению персоналом, которые помогут повысить эффективность системы трудовой мотивации в организациях.

В исследовании приняли участие – 43 человека.

Работа состоит из введения, 2 разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1 Теоретические подходы к проблеме понимания трудовой мотивации сотрудников консалтингового предприятия

1.1 Понятие трудовой мотивации в современных психологических исследованиях

Одной из ключевых тем современной психологии стала тема трудовой мотивации, так как именно мотивация определяет готовность и стремление человека достигать результаты в профессиональной деятельности. Понимание механизмов, которые оказывают влияние на мотивацию сотрудников, дает возможность организациям создавать необходимые условия, благодаря которым повысится производительность труда, а кроме того улучшится качество жизни сотрудников.

Рассмотрим понятие трудовой и профессиональной мотивации.

Под понятием «трудовая мотивация» понимается совокупность внешних и внутренних факторов, благодаря которым человек побуждается выполнять работу, способствующим его заинтересованности в достижении высоких результатов и удовлетворению потребностей с помощью трудовой деятельности. У трудовой мотивации прямая взаимосвязь с эффективностью и производительностью труда, а кроме того она связана с удовлетворённостью работников своей работой [23, с.128].

Еще одно понятие схожее с трудовой мотивацией является «профессиональная мотивация», которая подразумевает интерес и стремление развиваться в определённой профессиональной области. Профессиональная мотивация больше направлена на удовлетворение от самой профессиональной деятельности, углублением профессиональных знаний и навыков.

Таким образом, профессиональная мотивация понятие более широкая чем трудовая мотивация, и оно направлено на развитие именно в профессиональной области, а не на трудовую деятельность в общем.

Развитие трудовой мотивации рассматривали в различных теориях. Одна из основных теорий мотивации- иерархия потребностей А.Г. Маслоу. Данная теория предполагает, что мотивация людей движется по иерархии потребностей. Фундаментом иерархии являются физиологические потребности и вершиной пирамиды А.Г. Маслоу является самоактуализация. В работе это подразумевает что сначала необходимо удовлетворить базовые потребности, до того, как мотивировать потребности следующего уровня (рисунок 1) [34, с.25].



Рисунок 1 – Иерархия потребностей человека (по Абрахаму Маслоу)

Следующая теория мотивации – двухфакторная теория Ф.И. Герцберга. Модель включает в себя гигиенический фактор (к примеру, заработная плата, условия труда). Благодаря данным факторам у сотрудников снижается неудовлетворенность. Также модель включает мотиваторы (к примеру, признание и достижения), благодаря которым у сотрудников растет удовлетворенность [15, с.79].

Следующая теория, на которую опираются типы трудовой мотивации в психологии – это теория самоопределения (SDT), авторов Эдварда Л. Деси [17,

с.98] и Ричарда Реана [41, с.123]. Теория появилась еще в 1985 году и продолжала свое развитие вплоть до 2000-х годов, а также в последующих исследованиях.

В своей теории авторы выделяют три основные внутренние потребности, оказывающие влияние на мотивацию: потребность в автономии (независимости в выполнении задач), компетентности (ощущении своей компетентности и уверенности) и взаимосвязи (наличии социальных связей).

Согласно исследованиям авторов выявлено, что создание условий, которые удовлетворяют данные три потребности, благоприятно оказывают влияние на рост продуктивности, удовлетворённости и устойчивой мотивации сотрудников [16, с.12].

Еще одна современная зарубежная теория - теория концепция трансформации работы Эми Резнески и Джейн Даттона, которая начала свое развитие в 2010 году и продолжает применяться в исследованиях по сегодняшний день [1, с.156].

Теория фокусируется на том, как сотрудники могут самостоятельно изменять аспекты своей работы, чтобы она стала более значимой и удовлетворяла их личные потребности. В данную теорию входит изменение задач, переосмысление ролей и улучшение взаимоотношений на рабочем месте, что, в свою очередь, как считают авторы, ведёт к росту внутренней мотивации и удовлетворённости трудом [5, с.135].

В последние десятилетия в области трудовой мотивации возникли новые теории и подходы и среди российских авторов. Так модель социальной мотивации в организации И.В. Андреевкова разрабатывалась в 2000-х годах в России, когда началось особое акцентирование влияния социальной адаптации и корпоративной культуры на трудовую мотивацию. Данная теория берет в учет влияние социально-психологической адаптации на трудовую мотивацию и продуктивность сотрудников [2, с.45].

Еще одна теория российского автора Е.Е. Воронцова – концепция трудовой гибкости и адаптивности – Е.Е. Воронцова (2015 год). По концепции

Воронцова адаптивность является важным компонентом современной трудовой мотивации, особенно когда рынок нестабилен и происходят изменения в формах занятости. По теории способность сотрудников адаптироваться к новым условиям (например, гибкому графику работы, удалённой работе, проектным задачам) оказывает положительное влияние на мотивацию, так как у сотрудников создается ощущение профессиональной устойчивости и компетентности [14, с.79].

Вышеперечисленные теории позволяют учитывать разные аспекты мотивации, в том числе социальные факторы, справедливость, внутренние потребности и значимость профессиональной роли.

В психологии имеется такое понятие как типы трудовой мотивации. Под данным понятием подразумевается классификация разных факторов и мотивов, благодаря которым работники хотят работать, оказывают влияние на удовлетворенность от работы и на производительность сотрудников [4, с.23].

В психологии трудовая мотивация делится на два типа: внутренняя и внешняя. У каждого типа имеются свои подтипы и теории, с помощью которых их можно объяснить (рисунок 2).

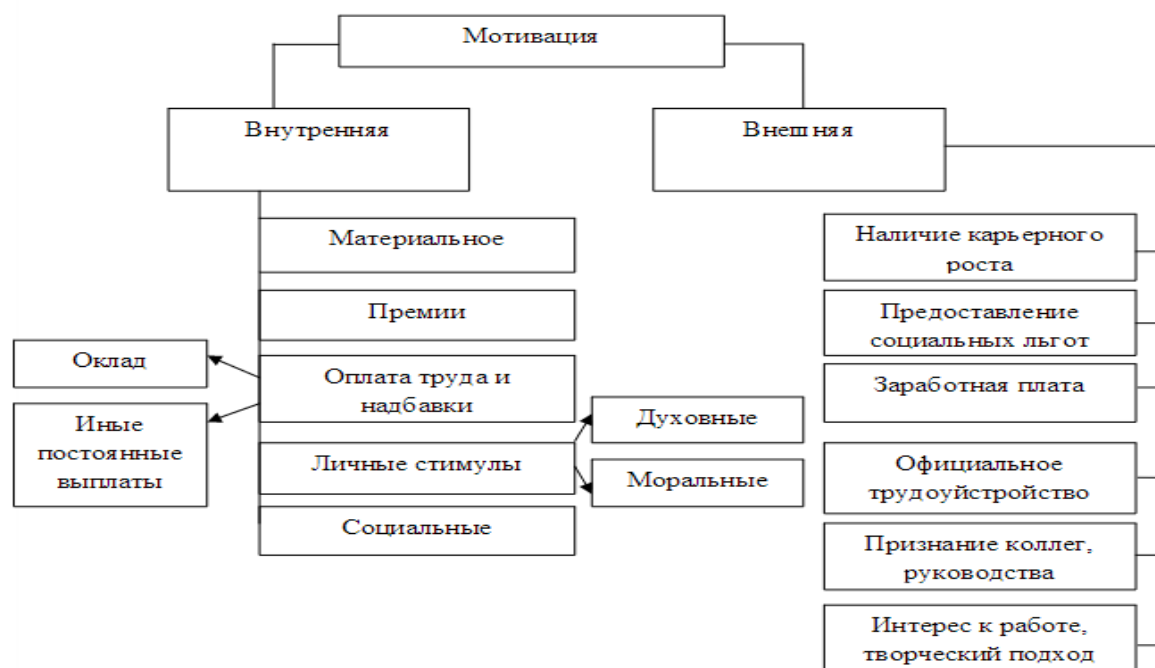


Рисунок 2 – Типы трудовой мотивации в психологии [1, с.34]

Внутренний тип трудовой мотивации. Данный тип мотивации сосредоточен внутри самого человека и вызван интересом самого работника к его трудовой деятельности. Во внутренний тип мотивации входят следующие подтипы:

Мотивация достижения. подтип мотивация достижения предусматривает желание сотрудника преуспевать и достигать определенных целей.

Мотивация роста: подтип мотивация роста включает в себя потребность сотрудника личностно развиваться и совершенствоваться.

Мотивация целеустремленности: подтип мотивация целеустремленности включает желание в поиске смысла и целей работы сотрудника.

Мотивация страсти и интереса: данный подтип подразумевает желание искренне получать удовольствие от своей работы [20, с. 260].

Внешний тип трудовой мотивации. На данный тип мотивации оказывают влияние внешние факторы. Сюда можно включить вознаграждение или признание. Во внешний тип мотивации входят следующие подтипы.

Мотивацию вознаграждения. Данный подтип подразумевает желание сотрудника заработать деньги и получить иные материальные вознаграждения [37, с.252].

Мотивация к признанию. Каждый сотрудник стремиться чтобы его признавали в коллективе, а начальство одобряло и хвалило перед другими.

Мотивация к соревнованию. Каждый сотрудник в коллективе стремится быть лучшим и превзойти своих коллег.

Мотивация к избеганию. Данный подтип подразумевает желание избежать какие-то негативные моменты в работе. Сюда можно отнести наказание или неудача в рабочих делах [10, с.323].

В рабочем процессе также существуют другие виды мотивации. Сюда можно отнести.

Социальную мотивацию, которая подразумевает желание работать

сотрудников с другими людьми, выстраивать отношения в команде. У сотрудников с сильной мотивацией имеется стремление к сотрудничеству и взаимодействию с другими.

Каждый из сотрудников желает оказывать влияние, контролировать или иметь власть над другими. Это входит в тип мотивация власти. Как правило, люди, обладающие стремлением к власти, имеют руководящие должности и стремятся оказывать влияние на решения [47, с.37].

Мотивация на работу. У каждого человека имеется потребность в дружеских отношениях в коллективе и каждый стремится социально взаимодействовать на работе. Люди, у которых высокая мотивация на работу имеют стремление общаться с коллегами.

Чтобы повысить мотивацию сотрудников и увеличить их производительность, нужно иметь понимание различиях в данных типах трудовой мотивации [9, с.33].

1.2 Психологические факторы мотивации персонала и основные способы развития трудовой мотивации сотрудников

На мотивацию персонала влияет множество психологических факторов. Разные авторы называют различные факторы. Так к примеру, у отечественных психологов Э.А. Уткина и А.И. Кочеткова были выделены такие факторы как поддерживающие и мотивирующие.

К поддерживающим факторам данные авторы относят условия труда, деньги, безопасность и надежность работы, а также инструменты работы.

К мотивирующим факторам ими признается рост и достижение, признание в коллективе, ответственность и полномочия.

В случае отсутствия обеих групп факторов работа для сотрудника становится невыносимой [26, с.76].

В случае если в рабочем процессе присутствуют только поддерживающие факторы, то неудовлетворенность от рабочего процесса

минимальна. А при присутствии только мотивирующих факторов сотрудник будет любить свою работу, но не сможет ее себе позволить.

В случае присутствия обоих факторов работа будет приносить сотруднику максимальную удовлетворенность.

Данный подход очень близок с теорией двух факторов Ф.И. Герцберга [15, с.67].

Помимо мотивирующих факторов, психологами Э.А. Уткиным и А.И. Кочетковым выделяются демотивирующие факторы. К ним можно отнести хаос, крик и грубость начальника по отношению к сотрудникам, непонимание ответственности и полномочий. Данные авторы отмечают, что совершенные действия по отношению к персоналу может стать, как и мотивирующим, так и демотивирующим. Достаточно часто демотивирующие факторы являются следствием личности начальника или непонимания им, что что в свою очередь оказывает мотивирующий эффект [26, с.76].

Автором Е.П. Ильиным выделены психологические факторы, которые принимают участие в различных мотивационных процессах и названы им мотиваторами (мотивационными детерминантами). По его мнению, данные мотиваторы являются аргументами при необходимости принять решение, при обосновании действия или поступка. Ильиным выделены следующие мотиваторы:

- условия достижения цели (затраты усилий и времени);
- последствия своего действия, поступка;
- нравственный контроль (наличие нравственных принципов);
- собственные возможности;
- предпочтения (интересы, склонности);
- внешняя ситуация;
- собственное состояние в данный момент [24, с.145].

В процессе мотивации многие стимулы остаются лишь "известными" и "понятными", но реальными мотиваторами становятся только те, которые

приобретают наибольшую значимость для человека и побуждают его к действию [49, с.128].

Автор Р.А. Маккензи выделяет следующие психологические факторы мотивации: метод управления; организационный климат; культура и групповые нормы; факторы, связанные с человеком: представление о себе, личность, способности и навыки, ценности и потребности сотрудника, а также ожидания, сформированные на основе его предыдущего жизненного опыта.

Не малое внимание отведено такому психологическому фактору как удовлетворенность трудом. Существует мнение, что данный фактор оказывает сильное влияние на мотивацию сотрудников. Однако имеется мнение и противоречащее данному утверждению [31, с.190].

Мнение авторов А.А. Ручка и Н.А. Сакада, описывающих исследование В.А. Ядова, свидетельствует о том, что изучение удовлетворенности (или неудовлетворенности) работой является «наиболее неадекватным методом изучения мотивации трудовой деятельности» [43, с.130]. Ф. Лютенс также отмечает отсутствие четкой прямой связи между удовлетворенностью и производительностью труда [30, с.390].

По этой причине, вопрос, какое оказывает влияние на мотивацию удовлетворенность трудом, остается открытым. Однако все равно данный психологический фактор необходимо учитывать и анализировать в вопросе мотивации сотрудников.

Таким образом, при построении системы мотивации в компании, необходимо учитывать два основных психологических фактора.

В первую очередь необходимо учитывать организационную культуру компании. Под организационной культурой понимаются общие ценности, убеждения и нормы, которые влияют на поведение и практику членов организации. Она охватывает коллективные установки, стандарты и практику, которые характеризуют среду организации и определяют, как отдельные люди взаимодействуют и работают вместе. Авторами выделяется 4 типа организационных культур [50, с.189].

Первый тип организационной культуры – бюрократическая культура. Бюрократическая организационная культура характеризуется формальной структурой, стандартизированными правилами и процедурами, а также четкой иерархией полномочий. Этот тип культуры часто делает упор на эффективность, предсказуемость и последовательность, опираясь на систему четко определенных ролей и обязанностей.

Далее следует органический тип организационной культуры. Органическая организационная культура характеризуется гибким, адаптивным и неформальным подходом к управлению задачами и взаимоотношениями внутри организации. Этот тип культуры делает упор на сотрудничество, инновации и децентрализованный процесс принятия решений.

Третий тип организационной культуры – предпринимательский тип. Предпринимательская организационная культура характеризуется ориентацией на инновации, готовность к риску и инициативность. Этот тип культуры способствует созданию среды, в которой сотрудников поощряют к творческому мышлению, проявлению инициативы и использованию новых возможностей [51, с.247].

И последний тип организационной культуры – партиципативный тип. Организационная культура, основанная на широком участии, характеризуется активным вовлечением сотрудников в процессы принятия решений и сильным акцентом на сотрудничество, расширение прав и возможностей и общую ответственность. Этот тип культуры развивает у сотрудников чувство сопричастности и целеустремленности, вовлекая их в процессы, которые влияют на их работу и общее направление деятельности организации [32, с.75].

В случае если имеющаяся в компании система мотивации противоречит поведенческим характеристикам персонала, то имеется необходимость в корректировке данной системы. Если мотивы навязываются без учета имеющейся организационной культуры, то это будет малоэффективно.

Рассмотрим характерные особенности мотивационной сферы персонала для различных типов организационных культур, беря в условие то, что сотрудники принимают и поддерживают эту культуру.

Если в компании преобладает бюрократический тип организационной культуры, то основным побудительным мотивом для работников является экономический интерес, включая материальные поощрения и денежные вознаграждения.

Если в компании преобладает органический тип организационной культуры, то персонал в основном будет ориентирован на социальные потребности и ими будут найдены чувства самоидентичности через взаимодействие с другими. Сотрудники склонны положительно реагировать на инициативы руководства, если им учитываются социальные потребности сотрудников, особенно потребность в общественном признании.

Если в компании преобладает предпринимательский тип организационной культуры, то наилучшим способом мотивации сотрудников является предоставление вызова, который открывает возможности для их самореализации. Важно, чтобы вызов соответствовал потенциалу сотрудников, а руководитель предусмотрел достойное вознаграждение за успешное выполнение задачи [52].

Если в компании преобладает партиципативный тип организационной культуры, где каждый сотрудник уникален, стандартные управленческие подходы оказываются неэффективными. Необходима разработка подходов, адаптированных к конкретному человеку и его ситуации [30 с.252].

Второй психологический фактор, который необходимо учитывать в организации – это стиль руководства.

Автором В.К. Тарасовым отмечено, что «непосредственное влияние на удовлетворенность условиями труда оказывают особенности управления сотрудниками, такие как стиль руководства и система норм и правил поведения, существующих в организации, то есть организационная культура».

Автор В. Кориенко также указывает, что стиль руководства является важным мотивирующим фактором [22, с.456].

Необходимо различать такие понятия как «стиль руководства» и «организационная культура». Под стилем руководства понимается устойчивый комплекс характеристик начальника, который проявляется в его сотрудничестве с подчиненными. Можно выделить три основных стиля руководства.

Автократический: лидер принимает решения в одностороннем порядке и ожидает, что подчиненные будут подчиняться без его участия. Такой стиль может быть эффективен в ситуациях, требующих быстрых и решительных действий, но может ограничивать вовлеченность и творческий потенциал команды [53].

Демократический (основанный на участии): лидер вовлекает членов команды в процесс принятия решений, поощряя сотрудничество и вклад. Этот стиль часто повышает моральный дух команды и развивает чувство сопричастности, но может отнимать много времени.

Либеральный: руководители придерживаются подхода, позволяющего членам команды принимать решения и работать независимо. Этот стиль может быть эффективен в высококвалифицированных и мотивированных командах, но при плохом управлении может привести к отсутствию руководства и подотчетности [6, с.456].

Таким образом, все факторы, которые оказывают влияние на мотивацию персонала, можно представить в единой таблице 1.

Развитие мотивации сотрудников один из основных ключевых факторов успеха любой организации. Если сотрудник мотивирован, он в большей степени вовлечен в рабочий процесс, продуктивнее исполняет свои задачи и стремится достигнуть цели компании [29, с.198].

Таблица 1 – Факторы, оказывающие влияние на мотивацию персонала

Внутренние факторы	Внешние факторы		
	Поддерживающие факторы	Мотивирующие факторы	Демотивирующие факторы
- наличие нравственных принципов; - предпочтения (интересы, склонности); - собственные возможности; - собственное состояние в данный момент.	- деньги; - условия (способ управления, оргкультура); - инструменты для работы; - безопасность, надежность; - удовлетворенность трудом.	- признание; - карьерный рост и личностный рост; - предоставление ответственной работы; - доверенные полномочия	- грубость со стороны руководства; - организационный хаос; - отсутствие понимания в коллективе и с руководством; - недостаток ответственности и полномочий в работе.

Поддержание мотивации сотрудников является важным условием в организации в условиях высокой конкуренции на рынке и постоянных изменений в бизнесе. Благодаря поддержке мотивации можно удержать ценных специалистов и создать благоприятный климат в коллективе. Но мотивацию необходимо постоянно развивать и поддерживать. С этой целью применяются различные подходы, позволяющие создать условия, где сотрудники могут чувствовать себя ценными, полезными и стремиться к развитию.

Развитие трудовой мотивации сотрудников является сложным процессом, требующим комплексного подхода и применения разных методов, для учета индивидуальных особенностей каждого сотрудника и создания стимулирующей рабочей среды. Основными способами развития трудовой мотивации являются материальные и нематериальные методы.

Важным элементом является материальная мотивация, так как благодаря им оказывается влияние на финансовое благосостояние сотрудников. Значительную роль в стимулировании сотрудников также играет система вознаграждений, включающая премии, бонусы и дополнительные выплаты за достижения. При создании справедливых условий для сотрудников важно

использовать гибкую систему оплаты труда, учитывающую не только стаж работы, но и производительность. Также росту удовлетворенности сотрудников оказывает влияние программы социального пакета, к примеру, такие как медицинская страховка, транспортные карты или питание на предприятии [7, с.36].

Если сотрудники участвуют в формировании прибыли компании, то это существенно повышает их мотивацию, так как сотрудники заинтересованы в успехе организации. Если персонал компании ощущает связь между своими усилиями и результатами компании, это стимулирует их дополнительно работать на общий результат. Также важным аспектом в развитии навыков и возможностей сотрудников является оплата обучения и повышения квалификации, которые также повышают мотивации и удовлетворенность сотрудников.

Не менее важными являются так же и нематериальные методы. Если сотрудники получают признание своих достижений и им выражается благодарность за труд, то люди чувствуют свою значимость и ценность для компании. За счет чёткой постановки целей и задач сотрудники осознают, к чему они стремятся, и какие результаты ожидаются от их работы. Также мощным мотиватором в работе сотрудников является возможность профессионального роста и карьерного. Благодаря этим мотивам сотрудники видят перспективы своего развития внутри компании [12, с.323].

Также развивает и повышает мотивацию делегирование полномочий. Если сотрудник может принимать решение и оказывать влияние на процессы, он становится более вовлечённым в свою работу. Еще одним фактором, оказывающим положительное влияние на мотивацию, является создание комфортной рабочей атмосферы, а также поддержка коллег и руководства.

Методы личной мотивации, в том числе индивидуальные планы развития, мотивируют сотрудников работать над достижением личных и профессиональных целей. Сотрудники более эффективно справляются со

стрессом и улучшают свои показатели если руководство поддерживает их в развитии эмоционального интеллекта и навыков самоорганизации [11, с.324].

Руководство компании должно понимать, что развитие трудовой мотивации является не одноразовой задачей, а сложным непрерывным процессом, который требует внимания и адаптации в зависимости от изменений во внутренней и внешней среде. Если в компании создана система, в которой поддерживается и развивается мотивация сотрудников, то растет не только производительность труда, но и формируется устойчивая и здоровая организационная культура [54].

Таким образом можно сделать вывод, что в психологии существует немало различных подходов к трудовой мотивации. Одни авторы акцентируют внимание на потребностях, которые лежат в основе мотивов труда, другие авторы делают акцент на психологических факторах, которые определяют эти потребности, некоторые авторы описывают условия и этапы появления мотивации. Однако все подходы несут в себе единую идею: сотрудник стимулируется за счет определенных внутренних сил, которые связаны, прежде всего, с осознанием и принятием смысла труда (с какой целью данный труд осуществляется) и его содержанием (что сотрудник считает важным и существенным, связанное с его потребностями). Данные подходы в совокупности отражают полное и всестороннее понимание трудовой мотивации как психологического феномена, а также являются основой в теории для создания методов диагностики трудовой мотивации и разработки практических программ управления и стимулирования эффективности деятельности работников и руководителей [13, с.226].

1.3 Особенности профессиональной деятельности сотрудников консалтингового предприятия

Профессиональная деятельность сотрудников консалтингового предприятия имеет ряд особенностей, которые связаны с природой

консалтинга и характером оказываемых услуг. Консалтинговые компании оказывают помощь организациям в решении сложных бизнес-задач, оптимизации процессов, разработке стратегий и повышении эффективности. Работа в этой сфере требует от сотрудников высокой квалификации, глубоких аналитических навыков, гибкости и способности быстро адаптироваться к новым ситуациям [18, с.193].

Основные особенности профессиональной деятельности сотрудников консалтингового предприятия:

- широкий спектр знаний и гибкость мышления. Консультанты часто работают с клиентами из различных отраслей – от финансов и маркетинга до логистики и ИТ. Это требует от сотрудников не только специализированных знаний в своей области, но и способности быстро погружаться в специфику различных бизнесов. Гибкость мышления и умение быстро адаптироваться позволяют консультантам эффективно решать задачи, даже если они впервые сталкиваются с определенной отраслью или проблемой;

- ориентация на решение проблем. Консультанты работают с конкретными задачами, которые требуют анализа, выявления корневых проблем и разработки эффективных решений. Работа ориентирована на результат, что предполагает глубокую проработку каждого проекта, использование аналитических методов и творческий подход. Способность системно мыслить и формировать решения для устранения причин проблем, а не их симптомов, является ключевой чертой консалтинговой работы;

- высокая ответственность и самостоятельность. Консультанты часто работают в условиях минимального контроля и высокого уровня самостоятельности, так как от них ожидается профессионализм и независимость в принятии решений. Каждое решение должно быть обосновано и продумано, так как оно может повлиять на стратегические показатели клиента. Важно также соблюдать этические нормы и стандарты конфиденциальности;

– коммуникационные навыки и работа с клиентом. Консультанты должны уметь эффективно взаимодействовать с клиентами, обсуждать их потребности, презентовать свои предложения и убеждать в необходимости предлагаемых изменений. Это требует развитых навыков делового общения, презентации и способности наладить доверительные отношения с клиентами. Сотрудники должны уметь грамотно разъяснять сложные концепции, чтобы клиент понимал и принимал рекомендации [25, с.31];

– способность работать в условиях интенсивной нагрузки. Консалтинговая деятельность часто связана с высоким темпом работы и многозадачностью. Консультантам приходится выполнять несколько проектов одновременно, причем каждый проект требует глубокой вовлеченности и полной самоотдачи. Кроме того, бывают случаи, когда сроки проектов сжаты, и консультантам необходимо работать в условиях жестких дедлайнов;

– постоянное обучение и повышение квалификации. Рынок консалтинговых услуг постоянно меняется, появляются новые технологии и методы анализа данных, изменяются подходы к управлению бизнесом. Сотрудники консалтинговых компаний должны непрерывно повышать свою квалификацию, изучать новые тенденции, осваивать современные аналитические инструменты и методики. Это может включать обучение на тренингах, чтение специализированной литературы и участие в профессиональных сообществах [21, с.80];

– аналитические и исследовательские навыки. Консультанты проводят исследования для сбора информации о состоянии компании клиента, её конкурентном окружении, анализируют финансовую и управленческую отчётность. Этот процесс требует от сотрудников умения работать с большим объемом данных, делать выводы на основе фактов и применять аналитические методы для точного прогноза и моделирования.

Таким образом, профессиональная деятельность сотрудников консалтингового предприятия многогранна и требует сочетания

аналитических, коммуникативных, исследовательских и личностных качеств. Специалисты в этой области не только предлагают решения для развития и улучшения бизнеса клиента, но и часто участвуют в реализации этих решений, что требует высокой мотивации и ответственности за конечный результат.

Анализируемым предприятием стала компания ООО "PLUS OSV GROUP», занимающаяся предоставлением услуг в исследования конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения. Компания имеет более 14 лет опыта в данной области. Их услуги востребованы как в государственном, так и в частном секторах.

Деятельность компания ООО "PLUS OSV GROUP» заключена в анализе рыночных тенденций, конкурентной среды, потребительских предпочтений и общественных настроений. Работа компании заключается в сборе и обработке данных в различных аспектах рынка, с целью выявления перспективных направлений для бизнеса, а также анализ и изучение общественного мнения по различным вопросам, благодаря которым компании могут лучше понимать свои целевые аудитории и адаптировать свою стратегию.

Конъюнктурные исследования рынка в компании ООО "PLUS OSV GROUP" фокусируются на экономических и отраслевых показателях, прогнозировании спроса и предложения, анализе конкурентов и поиске ниш для роста. ООО "PLUS OSV GROUP" проводит опросы и интервью с потребителями, анализирует данные о продажах и следит за изменениями в поведении клиентов.

Изучение общественного мнения в ООО "PLUS OSV GROUP" включает в себя сбор данных через различные методы: опросы, фокус-группы, интервью и анализ больших данных. Благодаря данным исследованиям компания может изучить отношения общественности к продуктам, услугам, политическим или социальным вопросам. Клиентами ООО "PLUS OSV GROUP" являются не только коммерческие организации, но и государственные структуры в разработке стратегий взаимодействия с населением.

Клиентами компании ООО "PLUS OSV GROUP" являются такие организации как АК «Узавтосаноат», ИП ООО «Уз-авто Инзи», ОАО «УзКТЖМ», ГК «Госкомгеология», ГУП «УзГАШКЛИТИ», Издательские дома РУз, Министерство коммунального хозяйства РУз, «Haribo» и другие.

Организационная структура компании ООО "PLUS OSV GROUP", занимающейся исследованием конъюнктуры рынка и изучением общественного мнения, может выглядеть следующим образом (рисунок 3):



Рисунок 3 – Организационная структура ООО "PLUS OSV GROUP"

Организационная структура ООО "PLUS OSV GROUP" представляет собой линейно-функциональную организационную структуру, что сочетает в себе черты линейной и функциональной структуры. То есть в компании ООО "PLUS OSV GROUP» существует четкая вертикальная иерархия управления, а функции распределяются между специализированными департаментами и отделами.

Под линейной частью структуры подразумевается, что у каждый сотрудник имеет только одного руководителя, которому он подчиняется. За

счет этого обеспечивается четкость в распределении ответственности и принятии решений.

Функциональная часть подразумевает, что различными департаментами выполняются специализированные задачи, такие как маркетинговые исследования, клиентские отношения, социологические исследования и IT-поддержка.

Ключевыми отделами компании являются следующие:

- департамент маркетинговых исследований, который занимается проведением анализа рынка, изучением потребительских предпочтений, конкурентной среды и тенденций на рынке. В отделе работают аналитики и исследователи, занимающиеся сбором и анализом данных, подготовкой отчетов для принятия решений;

- департамент по работе с клиентами и продажам, благодаря которому поддерживаются отношения с существующими клиентами, привлечение новых клиентов, организация продаж. Основными сотрудниками департамента являются менеджеры по работе с клиентами, обеспечивающие взаимодействие с заказчиками и управляющие продажами услуг компании;

- департамент социологических исследований, в задачи которого входит проведение опросов и изучение общественного мнения по различным темам, предоставление данных для анализа. В департаменте работают социологи, специалисты по опросам, разрабатывающие методики опросов, организующие фокус-группы и проводящие интервью;

- департамент IT и технической поддержки, которым осуществляется поддержка технологических решений компании, автоматизация процессов исследования, защита данных. В департаменте работают программисты и специалисты по поддержке, разрабатывающие и поддерживающие программы для обработки данных, обеспечивающие безопасность и работоспособность IT-систем;

- финансовый отдел, в задачи которого входит финансовое планирование, бюджетирование и контроль расходов. Этим занимаются

финансовый директор и бухгалтеры, управляющие финансовыми потоками, ведущие учет и готовящие финансовую отчетность;

– отдел кадров, задачами которого являются подбор, обучение и мотивация персонала, решение вопросов по кадровой политике. В отдел входят HR-менеджеры, занимающиеся набором персонала и его адаптацией, а также развивающие программы мотивации сотрудников.

Каждым департаментом выполняются различные задачи в рамках своей специализации, за счет чего компания эффективно достигать своих целей.

Ресурсы компании (финансовые, человеческие и технические) распределяются между департаментами в зависимости от их текущих потребностей и проектов.

Модель управления и политика компании подразумевает внедрение программ по обучению и развитию сотрудников, а также механизмы мотивации через бонусы и карьерный рост.

С целью поддержания эффективной работы департаментов в компании ООО "PLUS OSV GROUP" применяется координация между руководителями отделов и регулярные встречи для обсуждения текущих проектов.

В ООО "PLUS OSV GROUP" стремятся поддерживать мотивацию персонала, за счет профессионального роста, корпоративного обучения и вовлечения в принятие решений.

Таким образом, организационная структура компании ООО "PLUS OSV GROUP" позволяет эффективно справляться с задачами исследования рынка и общественного мнения, а за счет четкого распределения обязанностей и функций между департаментами компания продолжает развиваться.

Глава 2 Эмпирическое исследование развития трудовой мотивации сотрудников консалтингового предприятия (на примере ООО "PLUS OSV GROUP»)

2.1 Организация и методы эмпирического исследования

Для подтверждения гипотезы о том, что трудовая мотивация сотрудников консалтингового предприятия будет развиваться при внедрении в практику работы организации значимых мероприятий, было проведено эмпирическое исследование.

Эмпирическое исследование проводилось на базе консалтингового предприятия ООО "PLUS OSV GROUP".

Целевой группой являются сотрудники, участвующие в исследовании их трудовой мотивации. В исследовании приняло участие 43 человека-специалисты и технический и вспомогательный персонал, из них 21 женщина и 22 мужчин (приложение А).

Из 43 сотрудников 30 человек с высшим образованием, что составляет около 70% от общей численности сотрудников. Данные сотрудники в основном являются специалистами, занимающиеся основной деятельностью компании и работой с клиентами. У остальных 13 человек, то есть примерно 30% выборки, среднее специальное образование. Это сотрудники технического и вспомогательного персонала, которые выполняют поддерживающие функции в компании.

Распределение сотрудников по стажу работы в компании выглядит следующим образом:

- 10 сотрудников имеют стаж от 1 года до 3 лет. Это новые специалисты и технический персонал, которые проходят адаптацию и начальный этап профессиональной интеграции;

- 13 сотрудников имеют стаж от 4 лет до 7 лет. Данная категория работников уже имеет опыт работы в компании и, уже адаптировались к корпоративной культуре и методам работы;

- 10 сотрудников имеют стаж от 8 до 10 лет работы. Данные сотрудники обладают значительным опытом работы в компании, что вносят немалый вклад в развитие процессов и передают опыт менее опытным коллегам;

- 10 сотрудников имеют стаж от 10 до 14 лет работы. Данные сотрудники наиболее опытными, как правило выполняют роль наставников и имеют высокий уровень профессионализма и лояльности к компании.

Таким образом, выборка представлена разнообразными группами по образованию и стажу работы, благодаря чему в ходе анализа особенностей профессиональной деятельности можно учесть различные точки зрения и уровни профессиональной зрелости.

В организации преимущественно работают люди старше 25 лет, это свидетельствует о том, что сотрудники уже имеют хороший уровень развития и стаж работы.

Исследование трудовой мотивации в ООО "PLUS OSV GROUP" состоял из трех этапов:

- констатирующий этап, целью которого является выявление уровня и особенностей трудовой мотивации консалтингового предприятия ООО "PLUS OSV GROUP";

- формирующий этап, где будет спроектировано и реализована система мер, направленная на повышение трудовой мотивации;

- контрольный этап, где была произведена оценка эффективности проведенных мероприятий для развития трудовой мотивации сотрудников консалтингового предприятия ООО "PLUS OSV GROUP" [20, с.260].

Рассмотрим диагностические методики первого этапа и обоснуем их необходимость и достаточность. В Таблице 2 приведены критерии для оценки уровня мотивации сотрудников компании ООО "PLUS OSV GROUP".

Таблица 2 – Диагностическая карта исследования

Задача	Критерий	Диагностический инструментарий
Выявить особенности мотивации труда сотрудников	-преобладающий тип мотивации	Методика диагностики мотивации труда А.В. Столяренко [35, с.34]
	-особенности мотивационной структуры личности	Опросник «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана [38, с.78]
Выявить удовлетворенность сложившейся системой мотивации труда и развития персонала	- готовность к изменениям и профессиональная стрессоустойчивость	- Методика диагностики личностной адаптивности (АДАПТА) [36, с.90]
	- индивидуальные потребности личности в развитии	- интервьюирование (анкетирование)
	-удовлетворенность аспектами трудовой деятельности предприятия	-шкала удовлетворенности [45, с.45]

Для изучения мотивации сотрудников компании ООО "PLUS OSV GROUP" были использованы следующие методы и инструменты:

– методика №1. Диагностики мотивации труда А.В. Столяренко [35, с.34].

Цель: изучить мотивы, которые побуждают человека к трудовой деятельности, и выявить степень значимости факторов мотивации для каждого сотрудника.

Данная методика позволяет оценить мотивационные аспекты работы, что особенно важно при исследовании трудовой мотивации в рамках психодиагностики.

Методика реализуется в виде теста, в котором содержится набор утверждений, которые сотрудники должны были оценить по степени их значимости для себя. Каждое утверждение соответствует определенному мотивационному фактору, и респонденты выставляли оценки опираясь на то, насколько оно отражает их собственное отношение к работе.

Каждый пункт предлагалось оценить по шкале, от 1 до 5, где 1 – "совершенно не согласен", а 5 – "полностью согласен".

Участники самостоятельно отвечают на вопросы, обращая внимание на свои внутренние мотивы и ценности в работе.

В анкете включены утверждения, которые касаются разных аспектов мотивации: материальные стимулы (к примеру, заработная плата и бонусы), социальные стимулы (признание со стороны коллег и руководства), карьерный рост (возможности профессионального развития) и интерес к работе и саморазвитие.

Баллы подсчитываются методом суммирования по каждому из разделов анкеты, которые отражают разные аспекты мотивации.

Полученные результаты необходимо распределить по мотивационным категориям. Чем выше балл в определенной категории, тем выше значимость данного мотива для участника.

Далее проводится анализ, какие факторы являются значимыми для конкретного сотрудника, что в дальнейшем является фундаментом для построения мотивационной стратегии.

– методика №2. Опросник «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана [38, с.78].

Цель: оценка мотивации сотрудников, по выявлению ведущих и второстепенных мотивов, оказывающих влияние на их профессиональную активность. Благодаря этой методике можно понять, что мотивирует работников, а также оказать влияние на их продуктивность.

Направлена на оценку мотивации к различным аспектам работы. Данная методика хорошо подходит с целью диагностики специфики профессиональной мотивации, а по результатам можно интерпретировать цели корпоративного управления.

Опросник МОД представлен в виде анкеты, содержащая утверждения, которые относятся к различным аспектам профессиональной мотивации.

Участникам предлагается в анкете оценить утверждения по заданной шкале, от 1 до 5, где 1 – "полностью не согласен", а 5 – "полностью согласен".

В опросник входят утверждения, которые охватывают разные мотивационные аспекты: стремление к материальным благам, необходимость в профессиональном росте и саморазвитии, социальная значимость труда, стремление к признанию и уважению со стороны коллег и руководства, и самостоятельность и независимость в работе.

Баллы подсчитываются методом суммирования по каждому мотиву. Итоговые значения показывают силу каждого мотива.

Если итоговые баллы высокие в конкретных мотивационных категориях, то это означает значимость данного мотива для сотрудника. Так к примеру, если в категории «профессиональный рост» высокий балл, то это свидетельствует о потребности в развитии и обучении, а в категории «социальной значимости» - важность общественного признания.

Опираясь на результаты методики можно выявить ведущие мотивы сотрудников и разработать более эффективные мотивационные стратегии и индивидуальные подходы.

– методика №3. Методика диагностики личностной адаптивности (АДАПТА) [36, с.90].

Цель: измерение адаптивных способностей личности, выявление склонности к гибкости, устойчивости к стрессу и готовности справляться с изменениями. Можно выявить насколько сотрудники готовы к изменениям и стрессам, насколько они адаптированы к условиям предприятия, насколько им комфортно, что также влияет на мотивацию. С помощью данной методики можно оценить личностные качества и адаптационные способности сотрудников ООО "PLUS OSV GROUP", что позволяет определить, как рабочие условия влияют на их мотивацию.

Методика АДАПТА проводится в форме анкеты, где имеются утверждения, которые необходимо оценить. Утверждения охватывают разные аспекты адаптивности, в том числе эмоциональную стабильность, гибкость

мышления, устойчивость к стрессам и склонность к конструктивному поведению в условиях изменений.

Участникам предлагается в анкете оценить утверждения по заданной шкале, от 1 до 5, где 1 – "полностью не согласен", а 5 – "полностью согласен".

Суммирование баллов происходит по каждому аспекту адаптивности. По итогу формируется один показатель адаптивности, а кроме того формируются баллы по отдельным параметрам, которые отражают ключевые адаптационные способности.

Опираясь на полученные данные проводится оценка общего уровня адаптивности и сильных/слабых сторон личности. Высокие баллы свидетельствуют о хорошей адаптивности, низкие о том, что нужно развивать гибкость и устойчивость.

Результаты полученные в ходе исследования применяются с целью построения индивидуальных рекомендаций улучшения адаптивных навыков, повышению устойчивости к стрессу и способности к принятию решений в изменяющейся среде.

– методика №4. Интервью «Карьера в организации».

Цель: выявить индивидуальные потребности личности в развитии трудовой мотивации.

С помощью интервьюирования можно выявить индивидуальные потребности личности в развитии трудовой мотивации и определить мотивационные факторы каждого сотрудника. С помощью интервьюирования можно более глубоко подойти к изучению мотивации, адаптируя вопросы под конкретные потребности и особенности личности.

Вопросы были составлены с учетом цели интервью- выявить внешние и внутренние мотивы коллектива, а именно карьерные цели и профессиональные амбиции, важность материальных и нематериальных стимулов, потребности в саморазвитии и обучении и уровень удовлетворенности текущими условиями труда и поддержкой коллег.

Были заданы вопросы, направленные на выявление мотивационных потребностей,

- Какие аспекты работы Вам приносят наибольшее удовлетворение?

- Какие цели Вы ставите перед собой в работе?

- Что, по Вашему мнению, может помочь Вам достигать этих целей?

- Насколько для Вас важны карьерный рост и обучение?

Ответы были записаны для дальнейшего анализа и были структурированы по основным темам, что позволило выявить ключевые потребности и факторы, мотивирующего сотрудника.

Опираясь на ответы интервью можно сделать выводы о том, какие стимулы и условия лучше способствуют профессиональному развитию конкретного сотрудника.

- методика №5. Тест «Шкала удовлетворенности трудом» [45, с.45].

Цель: оценить удовлетворенность сотрудников различными аспектами своей профессиональной деятельности.

С помощью данной методики можно получить полную картину мотивационных факторов сотрудников и выявить аспекты, влияющие на улучшение мотивации.

Тест состоит из набора утверждений, касающиеся разных аспектов работы: условий труда, социального климата, возможностей карьерного роста и так далее.

Участникам предлагается в анкете оценить утверждения по заданной шкале, от 1 до 5, где 1 – "полностью не согласен", а 5 – "полностью согласен".

Суммирование баллов происходит по каждой категории, за счет чего можно выявить уровень удовлетворенности по различным аспектам работы.

По итогам теста можно оценить общее чувство удовлетворенности и выявить слабые места. К примеру, низкие баллы в категории «условия труда» показывают необходимость улучшить условия труда.

С помощью теста можно выявить, какие аспекты работы в компании вызывают в большей степени неудовлетворенность и из-за чего может снизиться мотивация. Если баллы высокие, это свидетельствует об удовлетворенности и лояльности к компании.

На основе вышеперечисленных методик возможно распределить сотрудников на три уровня - высокий, средний и низкий - по удовлетворенности системой мотивации труда, реализуемой в ООО "PLUS OSV GROUP".

Высокий уровень удовлетворенности мотивации: к нему мы отнесем тех сотрудников, которые удовлетворены мотивацией в компании, которые проявляют высокий интерес к профессиональному развитию, карьерному росту и достижениям в работе, а также демонстрируют высокий уровень адаптивности, готовы к изменениям и хорошо справляются со стрессовыми ситуациями.

Средний уровень удовлетворенности мотивации: к нему мы отнесем тех сотрудников, которые частично удовлетворены текущими условиями труда, но имеют ограничения в реализации профессиональных амбиций у них средний уровень адаптивности, что показывает их способность работать в условиях изменений, но с возможными затруднениями. По итогам анкетирования и тестирования у этих сотрудников были выявлены средние баллы по шкалам карьерных возможностей и удовлетворенности трудом.

Низкий уровень удовлетворенности мотивации: к нему мы отнесем тех сотрудников, которые, ориентированные преимущественно на стабильность и материальные стимулы, с низким уровнем мотивации к саморазвитию и карьерному росту, они демонстрируют низкую адаптивность, указывающую на трудности в работе в условиях изменений и недостаточную устойчивость к стрессам. Данные сотрудники набрали минимальные баллы в диагностических инструментах, связанных с профессиональным развитием и карьерными амбициями.

2.2 Результаты диагностики психологических факторов мотивации персонала

Согласно собранной информации было проведено комплексное исследование уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда.

Методика №1. Диагностики мотивации труда А.В. Столяренко [35, с.34].

Основной целью данного исследования стало определение ведущих мотивов у специалистов и технического персонала. Каждый из 43 участников заполнил анкету, содержащую вопросы, касающиеся их мотивации к работе (материальные стимулы, карьерные амбиции, социальные мотивы). По результатам исследования большинство специалистов отметили, что их основными мотивами являются карьерный рост и профессиональное развитие (60%). 30% специалистов связывают свою мотивацию с материальными стимулами, и лишь 10% — с социальными мотивами (например, признание в коллективе или чувство принадлежности).

У технического персонала доминирует материальная мотивация- 80% сотрудников, а именно их заинтересованность заключается в стабильной заработной плате и социальном пакете. Профессиональные и социальные мотивы для них менее значимы.

Результаты исследования по методике диагностики мотивации труда А.В. Столяренко представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты методики диагностики мотивации труда А.В. Столяренко

Категория	Материальные мотивы (%)	Профессиональные мотивы (%)	Социальные мотивы (%)
Специалисты	30	60	10
Технический персонал	80	15	5

Отообразим результаты методики диагностики мотивации труда

А.В. Столяренко в рисунке 4.

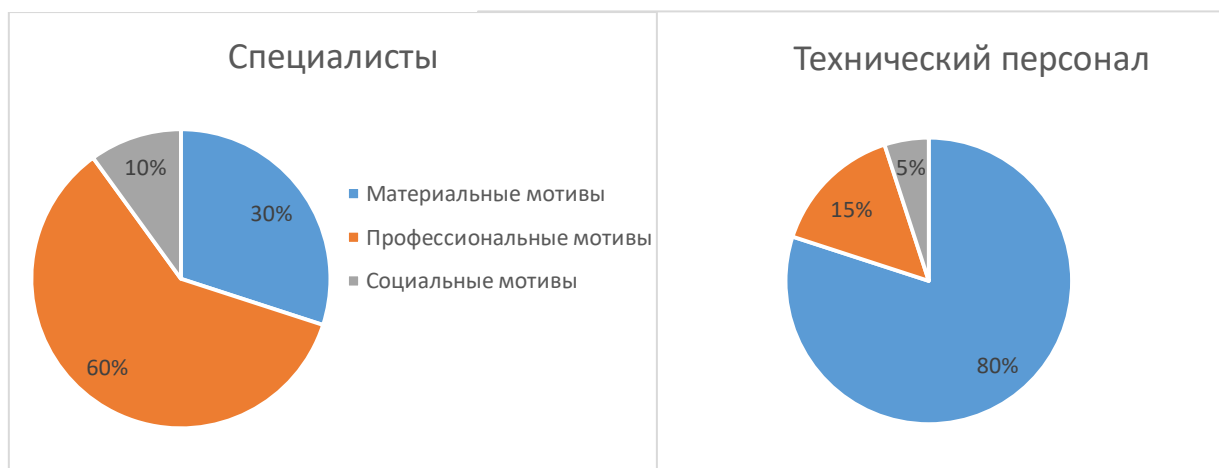


Рисунок 4 – Результаты методики диагностики мотивации труда
А.В. Столяренко

Методика №2. Опросник «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана [38, с.78].

Целью данного обследования стала оценка мотивации персонала к различным аспектам работы (условия труда, взаимодействие с коллегами, карьерные возможности). Все 43 человека персонала ООО "PLUS OSV GROUP» прошли опрос, в котором им было предложено оценить различные аспекты их профессиональной деятельности. По результатам обследования было выявлено, что основными аспектами, мотивирующими специалистов, оказались возможность профессионального роста и интерес к выполняемой работе, то есть карьерные возможности (70%) и условий труда (20%). При этом материальная мотивация также играет роль у 10% опрошенных, но уступает профессиональному развитию.

При этом технический персонал больше сделал акцент на условиях труда и социальных гарантиях (80% опрошенных). Большинство выразили удовлетворение условиями работы, но отметили необходимость улучшения некоторых аспектов компенсационного пакета. У 10% опрошенных карьерные возможности не являются приоритетными, что может объясняться тем, что их

основная цель — стабильная работа и хорошие условия. Результаты исследования по опроснику «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты опросника «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана

Категория	Карьерные возможности (%)	Условия труда (%)	Материальная мотивация (%)
Специалисты	70	20	10
Технический персонал	10	80	10

Отобразим результаты опросника «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана на рисунке 5.

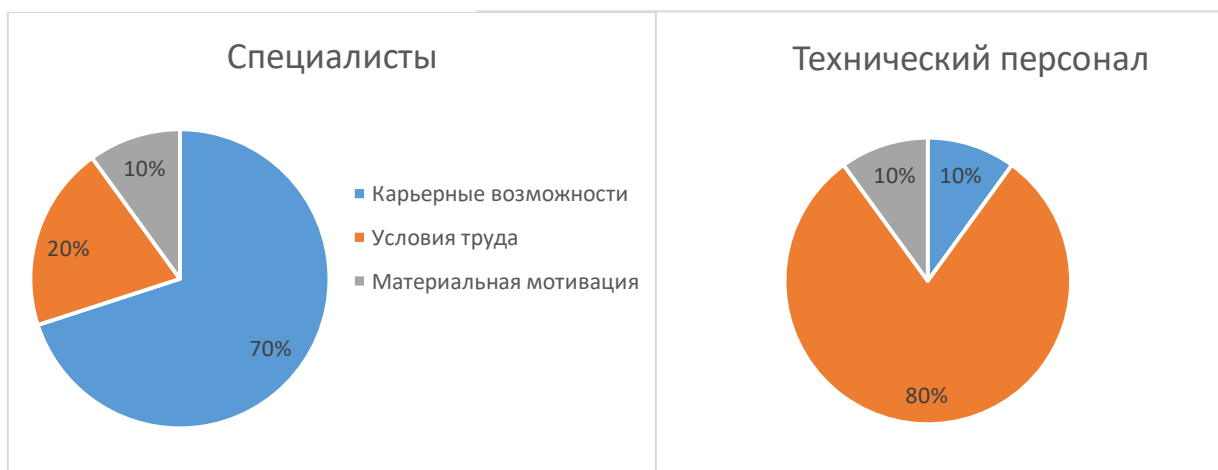


Рисунок 5 – Результаты опросника «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана

Методика №3. Методика диагностики личностной адаптивности (АДАПТА) [36, с.90].

Основной целью данного этапа было выявление, насколько сотрудники готовы к изменениям в рабочей среде и как они реагируют на стрессовые ситуации.

По результатам исследования 43 человек было выявлено, что у

специалистов высокая адаптивность и готовность к изменениям (75%), что делает их перспективными кандидатами для внедрения новых методов работы и повышения квалификации. Специалисты компании готовы к изменениям и стрессовым ситуациям. Лишь у 5% исследуемых специалистов компании ООО "PLUS OSV GROUP» отмечена низкая адаптивность (5%). Это может свидетельствовать о высоком потенциале для внедрения изменений и новых технологий.

В то же время у технического персонала были выявлены некоторые затруднения в адаптации к изменениям. Лишь 45% сотрудников готовы к изменениям в компании. Это связано с низкой устойчивостью к стрессу и более консервативным подходом к работе. Результаты исследования по методики диагностики личностной адаптивности (АДАПТА) представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты методики диагностики личностной адаптивности (АДАПТА)

Категория	Высокая адаптивность (%)	Средняя адаптивность (%)	Низкая адаптивность (%)
Специалисты	75	20	5
Технический персонал	45	40	15

Отообразим результаты методики диагностики личностной адаптивности (АДАПТА) на рисунке 6.

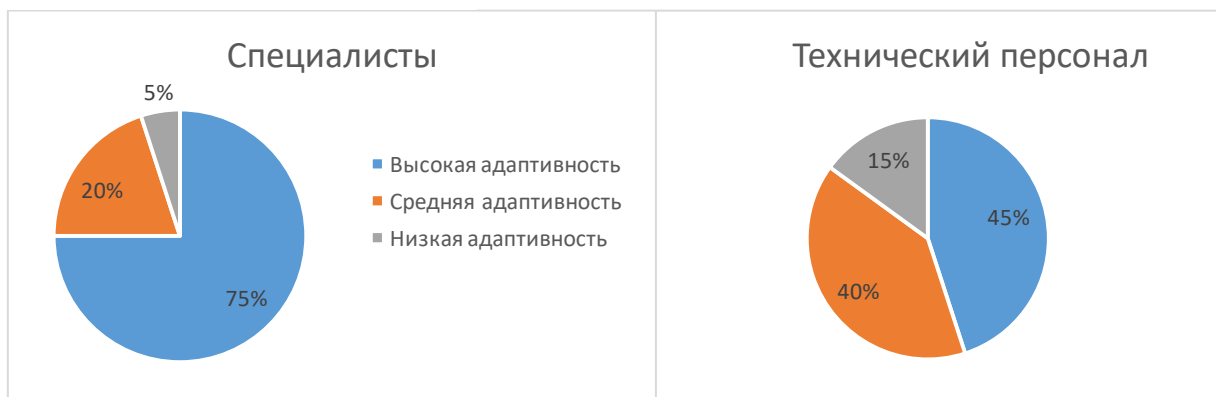


Рисунок 6 – Результаты методики диагностики личностной адаптивности (АДАПТА)

Методика №4. Интервью.

В ходе интервью с несколькими сотрудниками было выявлено, что специалистам не хватает времени для обучения и повышения квалификации. Кроме того, ими было выражено желание участвовать в более сложных проектах. Техническим персоналом же была отмечена важность социального пакета и улучшений условий труда, например, такие как модернизация рабочих мест и повышение заработной платы.

Методика №5. Тест «Шкала удовлетворенности трудом» [45, с.45].

Целью данного исследования было выявления удовлетворенности текущими условиями работы. Исследуемыми были заполнены опросники, в которых оценивались такие аспекты, как условия труда, взаимодействие с коллегами, компенсация и карьерные возможности. По полученным результатам было выявлено что в целом специалисты были удовлетворены своей работой, в том числе карьерными возможностями (70%). Однако многие отметили, что им хотелось бы больше обучающих мероприятий и карьерных перспектив. Удовлетворенность заработной платой (15%) остается на невысоком уровне. Это может свидетельствовать о том, что по мнению специалистов их оплата труда не полностью соответствует их профессиональному вкладу. Исследуемая группа технического персонала в основном была удовлетворена условиями работы (80% опрошенных), но выразила желание улучшить уровень заработной платы и социальные льготы.

Результаты исследования по тесту «Шкала удовлетворенности трудом» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты теста «Шкала удовлетворенности трудом»

Категория	Удовлетворенность карьерными возможностями (%)	Удовлетворенность условиями труда (%)	Удовлетворенность заработной платой (%)
Специалисты	70	20	10
Технический персонал	10	80	10

Отообразим результаты теста «Шкала удовлетворенности трудом» на рисунке 7.

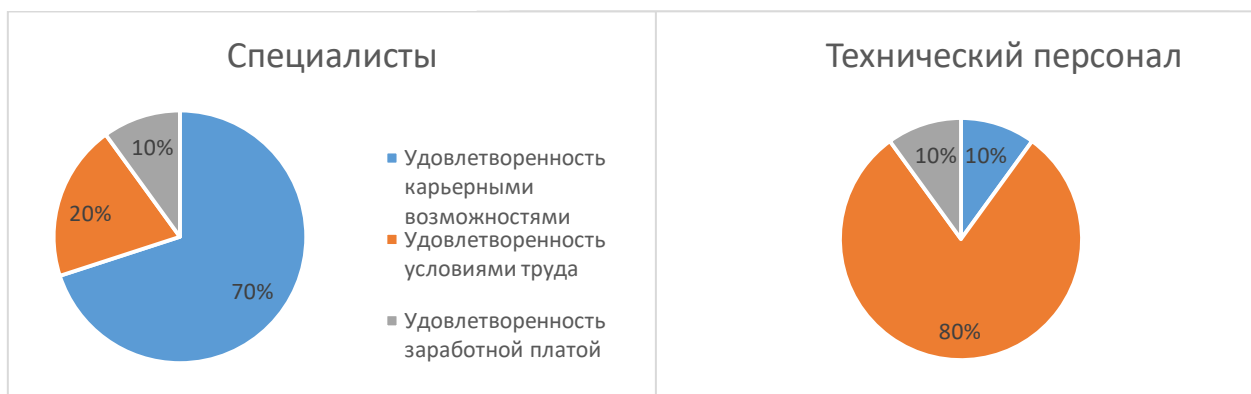


Рисунок 7 – Результаты теста «Шкала удовлетворенности трудом»

Таким образом, исследование показало, что мотивационные факторы различаются в зависимости от категории сотрудников. Так специалисты компании ООО "PLUS OSV GROUP» больше ориентируются на карьерное развитие, профессиональный рост и интерес к работе. В то время как технический и вспомогательный персонал в большей степени мотивирован материальными аспектами и стабильностью работы.

Согласно полученным результатам можно адаптировать мотивационную политику ООО "PLUS OSV GROUP" сделав акцент как на материальных, так и нематериальных стимулах для разных групп сотрудников.

По результатам предложенных методик было выявлена удовлетворенность сотрудников консалтинговой фирмы ООО "PLUS OSV GROUP" сложившейся системы мотивации труда и развития персонала. Этот показатель был нам необходим для того, чтобы описать, насколько сотрудники предприятия понимают работу управляющего звена и психологической службы в развитии собственной мотивации труда. Такое понимание, осознание системы, во многом послужит нам шкалой для оценки происходящих изменений в результате нашей целенаправленной работы.

Так высоким уровнем удовлетворенности мотивации среди специалистов обладают 18 человек и 7 человек технического персонала. Высоким уровнем удовлетворенности профессиональным ростом и интересом к выполняемой работе обладают 21 человек специалистов, а среди технического персонала 10 человек. У 26 человек специалистов высокая адаптивность и готовность к изменениям. По полученным результатам было выявлено что в целом специалисты были удовлетворены своей работой, в том числе карьерными возможностями (70%).

Средним уровнем удовлетворенности мотивации обладают 9 специалистов связывающих свою мотивацию с материальными стимулами, 6 человек специалистов средне мотивированы условиями труда.

У 10% опрошенных технических специалистов карьерные возможности на среднем уровне удовлетворенности.

Низким уровнем удовлетворенности мотивации относятся сотрудники, которые, ориентированные преимущественно на стабильность и материальные стимулы 3 человека специалистов и 1 человек технического персонала, с низким уровнем мотивации к саморазвитию и карьерному росту 3 человека специалистов и 1 человек технического персонала, у 1 человека специалистов и 2 человек технического персонала имеется низкая адаптивность, указывающую на трудности в работе в условиях изменений и недостаточную устойчивость к стрессам. Данные сотрудники набрали минимальные баллы в диагностических инструментах, связанных с профессиональным развитием и карьерными амбициями (рисунок 8).

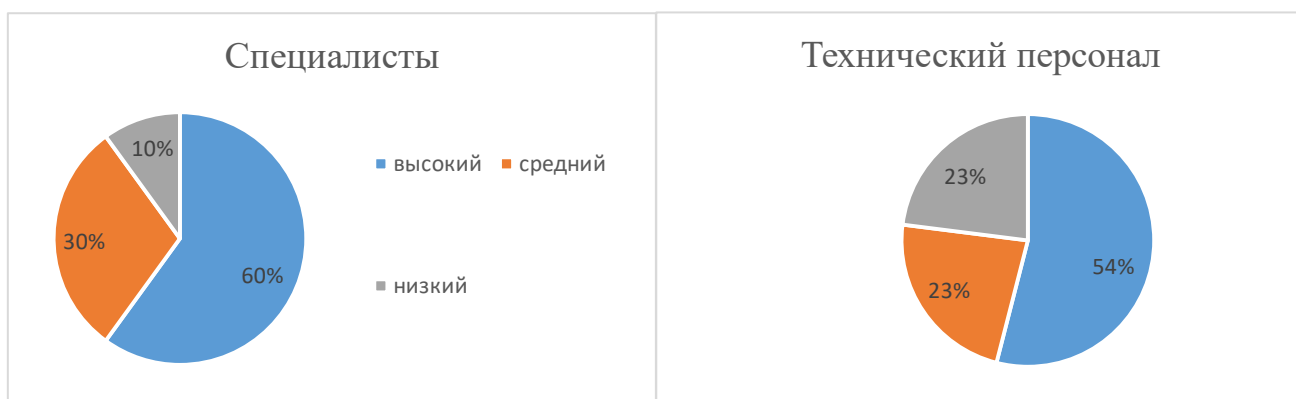


Рисунок 8 – Удовлетворенность сотрудников системой мотивации труда и развития персонала

Из представленной диаграммы видно, что специалисты в большей степени понимают работу предприятия по поддержанию и развитию мотивации труда, и по созданию наиболее благоприятных условий для развития персонала организации.

2.3 Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию факторов мотивации труда сотрудников организации

Работа по развитию трудовой мотивации труда сотрудников предполагает, что была осуществлена по четырем значимым направлениям.

Первое направление – это консультирование, который предполагало индивидуальные встречи с сотрудниками ООО "PLUS OSV GROUP» по результатам диагностики в начале нашей целенаправленной работы, и индивидуальные встречи по запросам сотрудников по ходу реализации нашего целенаправленного воздействия.

Осуществлялись индивидуальные встречи с сотрудниками на основе результатов предварительной диагностики мотивационного потенциала и факторов, оказывающих влияние на их трудовую активность. Проводилось обсуждение личных профессиональных целей, насколько сотрудники удовлетворены работой, возможные трудности и барьеры в карьере, снижающих мотивацию. Выработка индивидуальных рекомендаций с целью

повысить заинтересованность в выполнении трудовых обязанностей, а кроме того в достижении гармонии между профессиональной и личной жизнью. Также возможность проведения встреч по запросу сотрудников с целью оперативного решения возникающих проблем [16, с.226]; следует указать, что сотрудники неоднократно обращались к нам за разъяснениями, говорили о карьерных перспективах, о значимости «хорошего коллектива» в желании работать именно на эту организацию.

Второе направление предполагало психологическое просвещение и мотивационные тренинги. Были организованы групповые мини-лекции и семинары, направленные на повышение осведомленности сотрудников о значении мотивации в работе и способах ее укрепления. Они предшествовали тренинговой работе, сопровождались наглядностью и примерами, аналогиями, Фейнман-разъяснениями терминологии и понятий, связанных с мотивацией и личностным развитием. Также было предложено применение практических упражнений, ролевых игр и дискуссий для формирования новых привычек, и подходов к выполнению задач [8, с.34].

И третье направление работы психолога в компании по развитию мотивации труда предполагало коррекционно- развивающую программу по управлению стрессом. Осуществлялась диагностика уровня стресса и определение его основных источников у сотрудников. Были проведены тренинги, направленные на развитие навыков стрессоустойчивости и формирования адаптивного поведения в сложных ситуациях. Также были включены техники релаксации, медитации и когнитивно-поведенческих методов, которые бы способствовали снижению напряжения и улучшению эмоционального состояния. Были разработаны индивидуальные и групповые рекомендации для повышения способности сотрудников к самоконтролю и снижению негативного влияния стрессовых факторов. Также сотрудники поддерживались в процессе внедрения новых стратегий управления стрессом в их повседневную рабочую деятельность [19, с.102]. Следует отметить, что данное направление в нашей работе появилось не случайно. В теории развития

трудовой мотивации часто приводятся данные о влиянии уровня адаптированности сотрудников, их общего самочувствия и коммуникации в организации на показатели мотивации труда (Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев). Управление мотивацией на основе повышения адаптированности сотрудников – это одна из общепризнанных моделей управления мотивацией. И её положения – в частности, проведение корпоративных тренинговых и развивающих мероприятий, совершенствование коммуникации, обучение стратегиям поведения в стрессе, формирование корпоративной культуры ведения диалога – мы вводим и реализуем в рамках означенного направления нашей деятельности.

Четвертое направление в нашей комплексной работе – это работа с управляющими и главами отделов. По каждому из сотрудников были составлены профили. Однако мы знакомили управленцев с общими тенденциями: мотивацией в зависимости от стажа работы, мотивацией в зависимости от типа должностных обязанностей сотрудника. В рамках этого направления были разработаны и предложены рекомендации, которые с одной стороны, способствовали бы развитию индивидуальной мотивации труда, а с другой – поднимали бы общую удовлетворенность сотрудников политикой организации в области мотивации персонала.

Отообразим заявленные направления работы по развитию мотивации труда в рисунке (рисунок 9).



Рисунок 9 – Направления развития мотивации труда в ООО "PLUS OSV GROUP"

Далее рассмотрим значимые аспекты и содержание проведенной нами работы.

Первое направление. Цель консультирования: Развитие уровня мотивации труда сотрудников, улучшение их удовлетворенности работой и адаптация к изменениям.

План психологических консультаций представлен в таблице 7.

Таблица 7 – План психологических консультаций

Консультация	Дата	Содержание
Консультация 1: Введение и определение целей	1 неделя	Ознакомление с результатами психодиагностики, определение личных и профессиональных целей сотрудников.
Консультация 2: Индивидуальные мотивы и потребности	2 неделя	Обсуждение индивидуальных мотивов работы, выявленных на этапе диагностики.
Консультация 3: Разработка личных планов развития	3 неделя	Помощь в разработке индивидуальных планов развития и повышения квалификации.
Консультация 4: Работа с групповой динамикой	4 неделя	Проведение группового обсуждения для анализа взаимодействия между сотрудниками.

Продолжение таблицы 7

Консультация	Дата	Содержание
Консультация 5: Оценка изменений и корректировка планов	5 неделя	Оценка результатов после внедрения индивидуальных планов и групповых стратегий.

Первая консультация была посвящена введению и определению целей. Длительность консультирования 1 неделя. В ходе первой недели консультаций сотрудники компании ООО "PLUS OSV GROUP" были ознакомлены с результатами психодиагностики, были определены личные и профессиональные цели сотрудников. Были установлены доверительные отношения, обсуждены текущие проблемы и ожидания.

Вторая консультация посвящена индивидуальным мотивам и потребностям. Консультация будет осуществлялась на 2 неделе. Работа с сотрудниками ООО "PLUS OSV GROUP" с целью детального обсуждения их индивидуальных мотивов работы, которые были выявлены на этапе диагностики. Были определены основные факторы, влияющие на их мотивацию и удовлетворенность.

Третья неделя консультаций посвящена разработки личных планов развития.

На третьей недели осуществлена помощь сотрудникам в разработке индивидуальных планов развития и повышения квалификации. Были обсуждены возможности для карьерного роста и обучения. Были установлены конкретные шаги для достижения целей.

На четвертой неделе проведена работа с групповой динамикой, а именно проведение группового обсуждения для анализа взаимодействия между сотрудниками. Выявлены скрытые конфликты и барьеры. Были разработаны совместные стратегии с целью улучшения командной работы и повышения мотивации.

На 5 неделе проведена оценка изменений и корректировка планов после внедрения индивидуальных планов и групповых стратегий. Корректировались

действия в зависимости от достигнутых результатов и обратной связи от сотрудников.

Психологическое консультирование среди сотрудников ООО "PLUS OSV GROUP" было реализовано согласно составленному плану. На каждой встрече с сотрудниками были применены активные методы, такие как обсуждение, коучинг и фасилитация групповых процессов. Во время консультирования особый акцент был сделан на безопасную и доверительную атмосферу, где каждый сотрудник компании ООО "PLUS OSV GROUP" смог открыто выразить свои мысли и чувства.

В ходе индивидуальных встреч с сотрудниками компании ООО "PLUS OSV GROUP" были применены диагностические результаты, для выявления сильных и слабых сторон, а также осознать свои внутренние мотивы и потребности. Благодаря групповому консультированию была выявлена динамика взаимодействия в коллективе и можно решить возникающие проблемы совместно.

Анализ и описание особенностей процесса консультирования.

Процесс консультирования выявил несколько особенностей, оказавшие влияние на его эффективность:

- благодаря консультированию была создана комфортная обстановка, для общения которая способствует открытости сотрудников компании и их готовности делиться личными переживаниями и профессиональными амбициями;

- консультантами были созданы уникальные мотивационные профили специалистов и технического персонала ООО "PLUS OSV GROUP", что позволило адаптировать консультации под их нужды. Это позволило более глубоко понять и решить проблем;

- обсуждение с сотрудниками выявило ряд скрытых конфликтов и недопонимания, которые отрицательно сказывались на работе в команде. Благодаря групповому консультированию были установлены более тесные связи между сотрудниками было улучшено их взаимодействие;

– проводится регулярная обратная связь между консультантом и сотрудниками ООО "PLUS OSV GROUP", что позволяет корректировать планы действий на каждом этапе консультирования и повышает результативность мотивации сотрудников [3, с.184].

Таким образом, благодаря психологическому консультированию в рамках задачи выпускной квалификационной работы были выявлены не только ключевые проблемы сотрудников, но и создана более эффективная и мотивированная команда в компании ООО "PLUS OSV GROUP".

Второе направление работы. Целью программы психологического просвещения является повышение осведомленности сотрудников ООО "PLUS OSV GROUP" о том, насколько важна мотивации труда, личная адаптивность и групповая динамика. Фактически, мы пошли по пути повышения осознания проблемы мотивации труда. Сотрудники, ознакомившись с теорией и выполнив несколько рефлексивных и развивающих упражнений, обсудив вопросы с коллегами, более точно представляют себе значение мотивации труда, её составляющие, её влияние на показатели эффективности труда.

Выбор формы психологического консультирования зависит от целевой аудитории. В компании ООО "PLUS OSV GROUP» оптимальной формой является тренинг и интерактивные лекции с элементами коучинга и групповой работы. Благодаря данному психологическому просвещению сотрудники были максимально вовлечены в процесс и могли обсуждать важные темы коллективно.

План реализации психологического просвещения с элементами мотивационного тренинга:

Тренинг 1: Основы мотивации труда.

Целью тренинга является помощь сотрудникам в осознании своих основных мотивов в работе, понимании, как мотивация оказывает влияние на их эффективность, и в применении этих знаний для повышения собственной продуктивности [27, с.208].

Тренинг состоял из нескольких частей.

Теоретическая часть (30 минут): в ходе тренинга даны понятия мотивации: виды мотивации (внутренняя и внешняя), материальные и нематериальные стимулы, обсуждена роль мотивации в достижении высоких результатов на работе, сделан обзор результатов диагностики мотивации сотрудников, проведенной ранее.

Практическая часть (45 минут). В ходе практической части с участниками проделаны несколько упражнений.

Упражнение 1: Определение собственных мотивов. В ходе упражнения сотрудникам предложено заполнить анкету для самооценки своих мотивов труда. Далее участники обсуждают результаты в небольших группах, обмениваясь мнениями о том, что мотивирует их наилучшим образом.

Упражнение 2: Сценарии повышения мотивации. В ходе второго упражнения сотрудники работают в группах, где они создают сценарий, благодаря которому можно повысить их мотивацию на рабочем месте (к примеру, создание более гибких графиков, программы обучения или система поощрений).

Заключительное обсуждение (15 минут). В заключительной части тренинга обсуждены результаты упражнений, сделан обмен мнениями о том, как можно повысить личную мотивацию. Дана обратная связь.

Ожидаемыми результатами тренинга являются осознание ключевых мотивов и понимания их эффективности. Выработка конкретных стратегий по повышению мотивации сотрудников.

Тренинг 2: Адаптивность и стрессоустойчивость.

Целью тренинга является обучение сотрудников ООО "PLUS OSV GROUP» методам адаптации к изменениям в компании и управления стрессовыми ситуациями, благодаря которым можно повысить их стрессоустойчивость и гибкость [48, с.6].

Тренинг состоял из нескольких частей.

Теоретическая часть (30 минут). В ходе теоретической части разобраны понятия адаптивности и стрессоустойчивости. Выявлены факторы,

оказывающие влияние на стресс на рабочем месте, и способы его минимизации. Практическая часть (45 минут). В ходе практической части сделаны несколько упражнений.

Упражнение 1: Адаптация к изменениям. Сотрудникам ООО "PLUS OSV GROUP» предложено несколько сценариев изменений на рабочем месте (к примеру, смена проекта или изменение руководства), и ими должен быть разработан план, как они будут справляться с данными изменениями. После обсуждения в группах сотрудники делятся планами [28, с.88].

Упражнение 2: Управление стрессом. В ходе второго упражнения сотрудники ООО "PLUS OSV GROUP» проходят тест на выявление уровня стресса, после этого предложены техники релаксации и управления стрессом (к примеру, дыхательные упражнения, медитация).

Заключительное обсуждение (15 минут). На заключительном этапе сотрудники обсуждают, как можно использовать техники управления стрессом в работе. Подводятся итоги и планируется использование полученных навыков.

Благодаря данному тренингу сотрудники ООО "PLUS OSV GROUP» были обучены эффективным стратегиям адаптации к изменениям. Также были освоены методы управления стрессом, которые могут быть применены в рабочих процессах [44, с.8].

Тренинг 3: Эффективная коммуникация и групповая динамика.

Целью тренинга является повышение уровня взаимодействия между сотрудниками ООО "PLUS OSV GROUP», улучшение навыков межличностной коммуникации и укрепления командной работы.

Тренинг состоял также из нескольких частей.

Теоретическая часть (30 минут). В ходе теоретической части были определены принципы эффективной коммуникации: активное слушание, ясность сообщений, управление конфликтами. Была рассмотрена групповая динамика: этапы формирования команды, роли в команде, способы улучшения

групповой работы, и был сделан обзор результатов динамики в группе на основе наблюдений и интервью.

Практическая часть (45 минут). В ходе практической части были сделаны упражнения.

Упражнение 1: Активное слушание. Сотрудники ООО "PLUS OSV GROUP» учились активно слушать. Тренинг заключался в работе в парах, пытаясь активно научиться слушать собеседника, не высказывая собственных суждений.

Упражнение 2: Ролевые игры для решения конфликтов. В ходе второго упражнения сотрудникам предлагаются сценарии различных конфликтных ситуаций на работе, которые были разыграны в группах, с использованием техники эффективной коммуникации для их разрешения.

Заключительное обсуждение (15 минут). На заключительном этапе тренинга были обсуждены успешные стратегии коммуникации, применяемые сотрудниками в будущем. Кроме того, были обсуждены роли каждого сотрудника в команде.

Ожидаемыми результатами данного тренинга является улучшение навыков общения и разрешения конфликтов между сотрудниками, усиление работы в команде [33, с.18].

Таким образом, психологическое просвещение сотрудников было реализовано в форме трех тренингов, каждая из которых включала теоретическую и практическую части. В тренингах приняли участие специалисты и технический персонал ООО "PLUS OSV GROUP», которые были разделены на небольшие группы для более продуктивного взаимодействия.

В ходе тренингов были использованы различные методы активного обучения, такие как ролевые игры, упражнения на самоанализ, обсуждения в малых группах. Итогами каждого тренинга становилось обсуждение и получение обратной связи.

Анализ и описание особенностей процесса психологического просвещения. Процесс психологического просвещения выявил несколько ключевых особенностей: был выявлен высокий уровень вовлеченности сотрудников, синергия теории и практики (теория была поддержана практическими упражнениями), групповая динамика, в ходе которой была выявлена сильная командная работа среди специалистов, однако в техническом персонале наблюдались разобщенность и недостаток доверия [39, с.26].

В рамках третьего направления была разработана и реализована коррекционно-развивающая программа в рамках решения задач выпускной квалификационной работы. Рассмотрим детализированный план и обеспечение применения коррекционно-развивающих методов [40, с.17].

Хронологический и содержательный план коррекционно-развивающей программы.

Целью программы является повышение уровня адаптивности сотрудников ООО "PLUS OSV GROUP", улучшение их стрессоустойчивости, устранение выявленных барьеров в мотивации и оптимизация командной работы. План программы можно увидеть в таблице 8.

Таблица 8 – Хронологический и содержательный план коррекционно-развивающей программы

Этап программы	Дата	Содержание
Этап 1: Определение проблемных зон	1 неделя	Анализ результатов диагностики, выявление проблемных зон (низкая адаптивность, высокий стресс).
Этап 2: Введение в коррекционные мероприятия	2 неделя	Ознакомление сотрудников с методиками и техниками коррекции (управление стрессом, адаптивность).
Этап 3: Коррекционные упражнения	3-4 неделя	Проведение коррекционно-развивающих упражнений для снижения стресса, повышения адаптивности и мотивации.

Продолжение таблицы 8

Этап программы	Дата	Содержание
Этап 4: Оценка и закрепление результатов	5 неделя	Проведение повторной диагностики, анализ результатов, закрепление изменений, выдача рекомендаций.

Подбор коррекционно-развивающих упражнений

Исходя из целей и задач исследования, а также диагностических показателей, были предложены следующие коррекционно-развивающие упражнения:

- упражнения на стрессоустойчивость, а именно техника прогрессивной мышечной релаксации с помощью которой можно снять мышечное напряжение и уменьшить уровень стресса, а также дыхательные упражнения для снижения тревожности;

- упражнения на повышение адаптивности, а именно полевая игра «Сценарии изменений», где участникам предлагается адаптироваться к новой рабочей ситуации или изменению в коллективе, проигрывая данную ситуацию ее и обсуждая свои реакции, «Гибкость мышления», в ходе которого сотрудники должны найти нестандартные решения и подходы к задачам, что развивает когнитивную гибкость;

- упражнения на улучшение командной работы, а именно «Обратная связь», где сотрудники учатся давать конструктивную обратную связь своим коллегам, и командное решение проблем.

Осуществление коррекционно-развивающей программы.

Коррекционно-развивающая программа сотрудников ООО "PLUS OSV GROUP" была реализована в течение четырех недель. Сотрудники принимали участие на каждом из этапов в коррекционных упражнениях, благодаря которым можно развить стрессоустойчивость, адаптивность и улучшить межличностное взаимодействие, и соответственно поднять мотивацию в

компании. Работа включала в себя, как и индивидуальные сессии, так и групповую работу.

Особенности коррекционно-развивающей программы.

Благодаря коррекционно-развивающей программе было выявлено несколько особенностей:

- у сотрудников был снижен уровень стресса, что в свою очередь улучшило их эмоциональное состояние и повысило продуктивность;
- улучшилась командная работа, сотрудники стали лучше взаимодействовать друг с другом, и более активно стали обсуждать и решать рабочие задачи;
- развитие гибкости мышления и адаптивности. Благодаря коррекционно-развивающей программе сотрудники лучше стали справляться с изменениями и нестандартными ситуациями на рабочем месте [42, с.75].

Четвертое направление нашей работы, связанное с работой с управляющими структурами предприятия, было выстроено в формате личных бесед, предоставления интересующих руководство результатов диагностики, рекомендаций. В качестве основы для составления таких рекомендаций мы взяли положения из поколенного и адаптационного подходов к развитию мотивации, приведенных в монографии [46], адаптировав их для задач деятельности консалтингового предприятия. Методические рекомендации по развитию мотивации труда будут приведены ниже.

2.4 Оценка эффективности работы по развитию трудовой мотивации персонала

Чтобы оценить эффективность программы развития мотивации труда сотрудников консалтингового предприятия, была проведена повторная психодиагностика с применением тех же методик, что использовались на первом этапе.

Методика №1. Диагностики мотивации труда А.В. Столяренко [35, с.34].

По результатам контрольного исследования возросла мотивация благодаря усилению карьерных стимулов с 60% до 80% у специалистов и с 15% до 35% у технического персонала за счет улучшения условий труда и стабильности.

Результаты контрольного исследования по методике диагностики мотивации труда А.В. Столяренко представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты контрольного исследования по методике диагностики мотивации труда А.В. Столяренко

Категория	Материальные мотивы (%)	Профессиональные мотивы (%)	Социальные мотивы (%)
Специалисты	40	80	10
Технический персонал	80	35	15

Отообразим результаты методики диагностики мотивации труда А.В. Столяренко в рисунке 10.

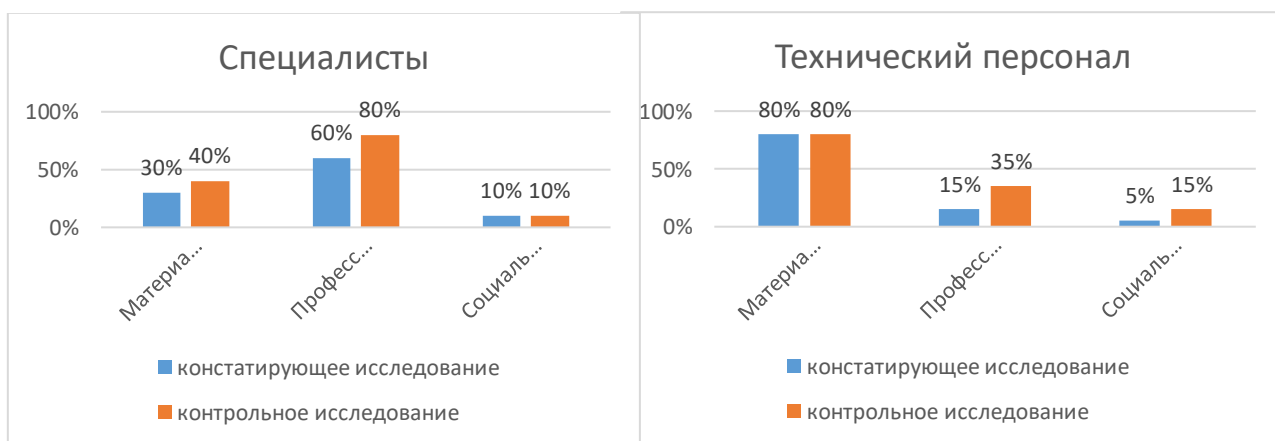


Рисунок 10 – Результаты констатирующего и контрольного исследования по методике диагностики мотивации труда А.В. Столяренко

Методика №2. Опросник «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана [38, с.78].

По результатам контрольного обследования было выявлено, что

основными аспектами, мотивирующими специалистов, стал еще больший интерес к возможностям профессионального роста и интерес к выполняемой работе, то есть карьерные возможности выросли с 70% до 80%. Кроме того, интерес к условиям труда снизился с 20% до 10. Это свидетельствует об увеличении удовлетворенности условиями труда в компании. При этом материальная мотивация также всего лишь у 10% опрошенных играет важную роль.

Технический персонал по-прежнему делает акцент на условиях труда и социальных гарантиях, однако данный показатель снизился с 80% до 60% опрошенных). Это свидетельствует об увеличении удовлетворенности условиями труда в компании. Многие выразили удовлетворение изменениям в условиях работы. При этом вырос показатель интереса к карьерным возможностям и материальной мотивации. Это свидетельствует об интересе к работе в компании. Результаты исследования по опроснику «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты контрольного исследования по опроснику «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана

Категория	Карьерные возможности (%)	Условия труда (%)	Материальная мотивация (%)
Специалисты	80	10	10
Технический персонал	15	60	15

Отообразим Результаты контрольного исследования по опроснику «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана на рисунке 11.

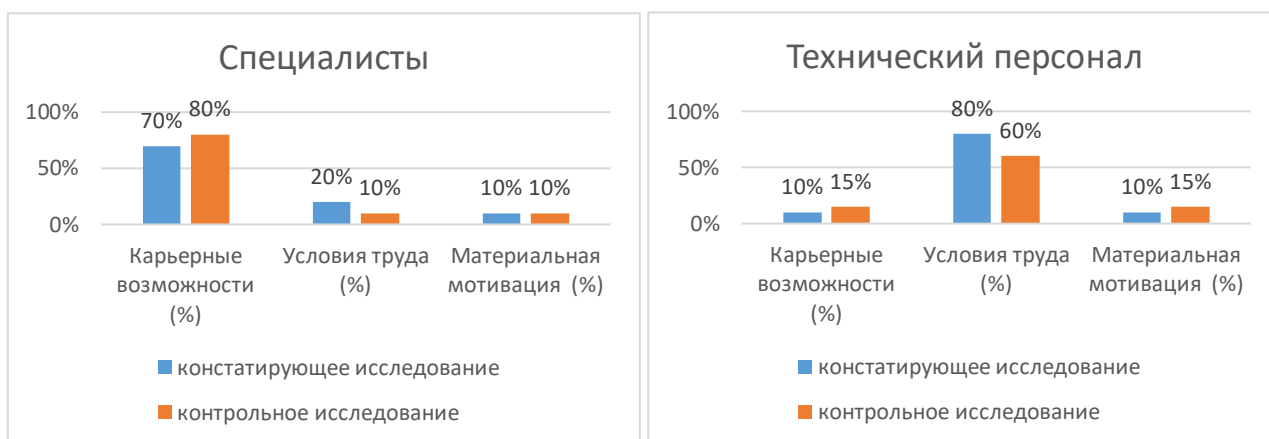


Рисунок 11 – Результаты контрольного исследования по опроснику «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) В.Э. Милмана

Методика №3. Методика диагностики личностной адаптивности (АДАПТА) [36, с.90].

По результатам контрольного исследования 43 человек было выявлено, что у специалистов выросла адаптивность и готовность к изменениям до 80%, что делает их перспективными кандидатами для внедрения новых методов работы и повышения квалификации. Специалисты компании готовы к изменениям и стрессовым ситуациям. У исследуемых специалистов компании ООО "PLUS OSV GROUP» низкая адаптивность не отмечена.

У технического персонала 65% сотрудников стали готовы к изменениям в компании. Выросла устойчивость к стрессу и стали гибкими подходы к работе. Результаты исследования по методики диагностики личностной адаптивности (АДАПТА) представлены в таблице 11.

Таблица 11– Результаты контрольного исследования по методики диагностики личностной адаптивности (АДАПТА)

Категория	Высокая адаптивность (%)	Средняя адаптивность (%)	Низкая адаптивность (%)
Специалисты	80	20	0
Технический персонал	65	30	5

Отообразим результаты контрольного исследования по методики диагностики личностной адаптивности (АДАПТА) на рисунке 12.

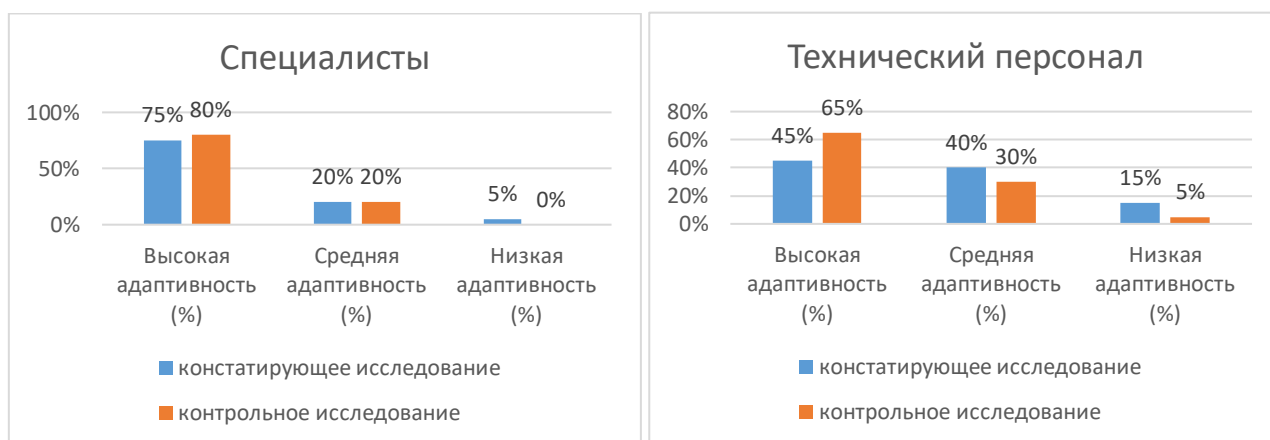


Рисунок 12 – Результаты контрольного исследования по методики диагностики личностной адаптивности (АДАПТА)

Методика №4. Интервью.

В ходе интервью с несколькими сотрудниками было выявлено, специалистами было отмечены условия для обучения и повышения квалификации. Технический персонал же отметил улучшения в социальном пакете и в улучшениях условий труда, например.

Методика №5. Тест «Шкала удовлетворенности трудом» [45, с.45].

По полученным результатам контрольного исследования было выявлено что специалисты стали в большей степени удовлетворены своей работой, в том числе карьерными возможностями. Выросла удовлетворенность условиями труда с 20% до 25%. Удовлетворенность заработной платой (15%) также остается на невысоком уровне. Исследуемая группа технического персонала в основном была удовлетворена условиями работы, также выросла удовлетворенность карьерными возможностями.

Результаты контрольного исследования по тесту «Шкала удовлетворенности трудом» представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Результаты контрольного исследования по тесту «Шкала удовлетворенности трудом»

Категория	Удовлетворенность карьерными возможностями (%)	Удовлетворенность условиями труда (%)	Удовлетворенность заработной платой (%)
Специалисты	70	25	5
Технический персонал	30	65	5

Отобразим результаты контрольного исследования по тесту «Шкала удовлетворенности трудом» на рисунке 13.

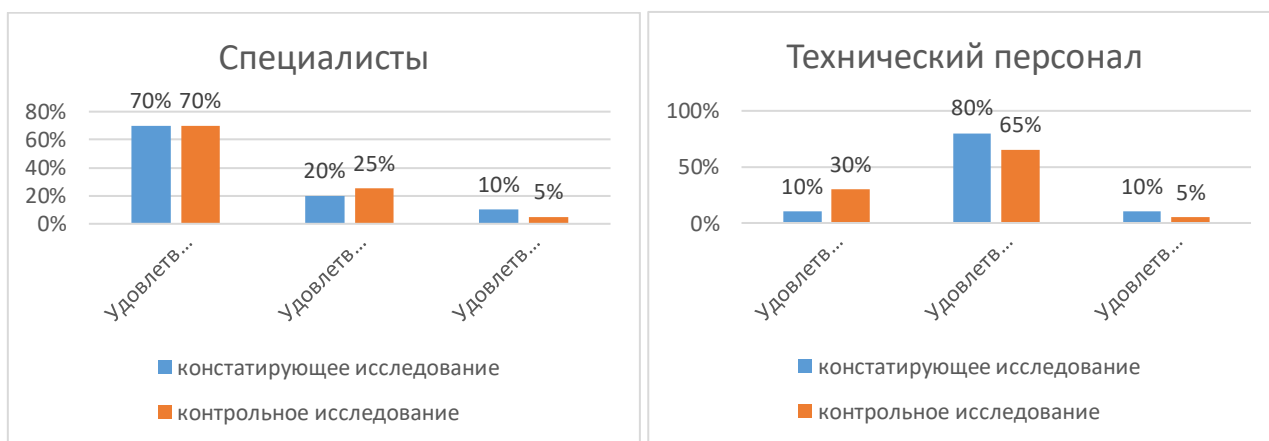


Рисунок 13 – Результаты контрольного исследования по тесту «Шкала удовлетворенности трудом»

По результатам контрольного исследования была выявлена удовлетворенность сотрудников консалтинговой фирмы ООО "PLUS OSV GROUP" сложившейся системы мотивации труда и развития персонала.

Как и ранее, для оценки динамики, произошедшей в результате нашей работы, оценим удовлетворенность сотрудников работой предприятия по поддержанию и развитию мотивации труда.

Так высоким уровнем удовлетворенности мотивации среди специалистов появилась у 25 человек специалистов и 10 человек технического

персонала. Средним уровнем удовлетворенности мотивации обладают 8 специалистов.

У 2 опрошенных технических специалистов мотивация на среднем уровне удовлетворенности.

Низким уровнем удовлетворенности мотивации относятся сотрудники, которые, ориентированные преимущественно на стабильность и материальные стимулы 1 человек специалистов и 1 человек технического персонала (рисунок 14).

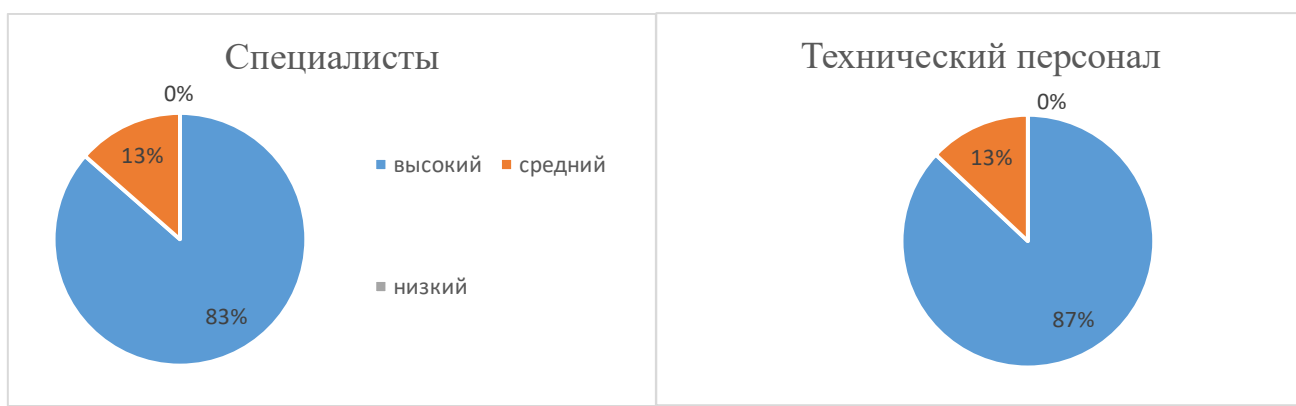


Рисунок 14 – Удовлетворенность сотрудников системой мотивации труда и развития персонала контрольного исследования

Таким образом, исследование показало, что мотивационные факторы изменились в зависимости от категории сотрудников. Так специалисты компании ООО "PLUS OSV GROUP» стали больше ориентированы не только на карьерное развитие, профессиональный рост и интерес к работе, но и на условия труда. В то время как технический и вспомогательный персонал стал также заинтересован в условиях труда. Можно говорить о значительные улучшения в адаптивности и стрессоустойчивости, а также в мотивации к карьерному росту у специалистов. Также выросла их удовлетворенность работой благодаря возможности профессионального развития. Технический персонал также улучшил свою адаптивность к изменениям и приобрел способность справляться со стрессом. У технического персонала выросла

мотивация за счет улучшений условий труда и стабильности, а также командная работа стала более продуктивной.

Коррекционно-развивающая программа была успешно реализована, что благодаря которой улучшился эмоциональный фон сотрудников, их адаптивность к изменениям и укрепился командный дух. Повторная психодиагностика показала положительные изменения, что подтверждает эффективность проведенной программы.

2.5 Разработка рекомендаций для руководителей и специалистов по управлению персоналом по повышению мотивации в организации

Повышение мотивации персонала в компании является ключевым элементом для обеспечения продуктивности, удержания кадров и создания благоприятной атмосферы. С этой целью руководители и специалисты по управлению персоналом необходимо внедрить комплекс мер, который будет ориентирован на удовлетворение различных потребностей сотрудников.

Необходимо создание индивидуальных мотивационных стратегий. Руководители и специалисты по управлению персоналом должны выделять различия в ценностях, амбициях и потребностях сотрудников, для разработки персонализированных программ мотивации. Для этого рекомендуется:

- предлагать гибкие формы поощрения, в том числе материальные и нематериальные формы поощрения;
- регулярно обсуждать карьерные цели и профессиональные амбиции сотрудников.

Необходимо развивать систему материального стимулирования, так как материальное вознаграждение имеет немаловажную роль в мотивации большей части персонала. Для этого необходимо:

- провести пересмотр системы оплаты труда, для соответствия профессиональным достижениям;

- осуществить внедрение бонусных программ за выполнение ключевых задач и достижений;

- осуществить внедрение социальных льгот, таких как медицинское страхование, оплата питания и транспорта.

Поддержка профессионального роста. Сотрудники, которые видят в своей работе карьерный и профессиональный рост, более мотивированы. Для этого необходимо:

- организовать и реализовать программу обучения и повышения квалификации;

- предоставлять возможность сотрудникам участвовать в различных интересных проектах и развивать новые навыки;

- создавать ясные карьерные траектории для сотрудников.

Необходимо развивать нематериальные факторы мотивации. Существенное влияние на мотивацию оказывают и нематериальные факторы мотивации, такие как признание, атмосфера в коллективе и возможность само реализоваться. Для этого необходимо:

- на постоянной основе отмечать достижения сотрудников, выражать им свою благодарность и поощрять за инициативу;

- обеспечение комфортных условия труда и дружественной корпоративной культуры;

- распределять полномочия чтобы увеличить вовлеченность сотрудников принимать решения.

Улучшение коммуникаций и обратной связи. Если в компании существует эффективная коммуникация между персоналом и руководителями, то снижаются недоразумения и растет уровень доверия. Для этого необходимо:

- проводить регулярные встречи с целью обсуждения текущих задач и инициатив;

- создать каналы с целью выражения мнений и предложений;

- поддерживать сотрудников в сложных рабочих ситуациях.

Введение программ психологической поддержки.

Благодаря поддержке эмоционального благополучия сотрудников снижется уровень стресса и растёт их удовлетворенности. Для этого необходимо:

- проводить регулярные тренинги по управлению стрессом и эмоциональному интеллекту;
- на регулярной основе проводить консультации с психологами;
- внедрить гибкий графика работы и возможность для удалённой работы.

Таким образом, для того чтобы успешно повысить мотивацию сотрудников необходим системны подход, которые включает материальные, нематериальные и профессиональные аспекты. Также благодаря этому будет создана рабочая среда, способствующая личностному и профессиональному росту каждого сотрудника, а также укреплению конкурентоспособности организации.

Заключение

Проблема развития трудовой мотивации сотрудников консалтингового предприятия на примере ООО «PLUS OSV GROUP» имеет актуальное значение, так как в условиях высокой конкуренции и динамичной экономической среды необходимо успешно управлять мотивацией для достижения организационных целей.

В теоретической части работы были рассмотрены основные подходы к изучению мотивации труда, выделены её ключевые аспекты и определены основные факторы, оказывающих влияние на трудовую активность. Согласно проанализированным теориям мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума и другие) было выявлено, что мотивация сотрудников один из сложных и многоуровневых процессов, включающих внешние и внутренние факторы, а кроме того индивидуальные психологические особенности. В ходе исследования были выявлены различия между материальными и нематериальными аспектами мотивации, а кроме того определена значимость индивидуального подхода к каждому сотруднику.

В ходе эмпирического исследования трудовой мотивации сотрудников ООО «PLUS OSV GROUP» были выявлены основные мотиваторы персонала, а также проведена диагностики уровня удовлетворённости трудом, адаптивности и готовности к изменениям. Согласно анализу, было выявлено, что специалисты в компании в большей степени ориентированы на карьерный рост, профессиональное развитие и интерес к работе, в то время как технический персонал больше настроен на стабильность, комфортные условия труда и материальные стимулы. Кроме того, были определены зоны, требующие изменений, такие как недостаточная устойчивость к стрессам у некоторых сотрудников и необходимость в улучшении рабочего климата.

По итогам диагностики были разработаны рекомендации и мероприятия, которые направлены на совершенствование мотивации труда. В данные мероприятия вошли индивидуальные консультации, тренинги по

развитию профессиональных и личностных навыков, программы обучения и повышения квалификации, а кроме того улучшение условий труда. Благодаря разработанным мерам произошли положительные результаты, в том числе рост удовлетворённости трудом, рост вовлеченности сотрудников и большая лояльность к организации.

Важным выводом в исследовании стало подтверждение гипотезы о том, что при комплексном подходе, включающем материальные и нематериальные стимулы, мотивация труда сотрудников консалтингового предприятия будет успешно развиваться. В ходе исследования были учтены индивидуальные потребности сотрудников, созданы условия для профессионального роста, развития эмоционального интеллекта и навыков самоуправления, что играет немаловажную роль для консалтинговой сферы, где сотрудники сталкиваются с высокой ответственностью и интенсивной нагрузкой.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные рекомендации и мероприятия могут быть применены, как и в консалтинговой организации ООО «PLUS OSV GROUP», так и в иных организациях, которые заинтересованы в росте мотивации и вовлечённости сотрудников. Применённый системный подход к управлению персоналом позволяет уменьшить текучесть кадров в компании, повысить производительность труда и создать конкурентные преимущества на рынке.

Благодаря исследованию был сделан вклад в изучения трудовой мотивации в консалтинговой сфере. Используемые методики и диагностические инструменты могут быть применены и в других отраслях и компаниях, что расширяет возможности их использования.

В заключение необходимо отметить, что развитие трудовой мотивации в консалтинговой компании является сложным и динамичным процессом, который требует постоянного внимания и адаптации к изменениям во внешней и внутренней среде. Только благодаря комплексному подходу, который опирается на глубокое понимание потребностей сотрудников и стратегических целей компании, можно создать в компании благоприятные

условия для профессионального и личного роста сотрудников, что в дальнейшем способствует развитию компании.

Таким образом, успешно реализовав предложенные мероприятия была повышена не только удовлетворённость сотрудников, но и обеспечена долгосрочная эффективность работы компании, сформированы основы ее устойчивого развития и укрепления позиций на рынке.

Список используемой литературы

1. Адашев А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мировая наука. 2019. № 1 (22). С. 34–37.
2. Андрееenkova И. В. Мотивация труда в условиях изменения трудового законодательства. – Москва: Проспект, 2021.
3. Атрохин И. С. Социально-психологические аспекты развития мотивации персонала в инновационной системе труда / И. С. Атрохин // Актуальные проблемы управления - 2019: Материалы 24-й международной научно-практической конференции, Москва, 19–20 декабря 2019 года. Том Выпуск 2. – Москва: Государственный университет управления, 2020. – С. 184-187.
4. Аргашокова О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. 2020. № 4 (16). С. 23–31.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. 14-е изд. Санкт–Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. 1038 с.
6. Артюхова И. В. Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И. В. Артюхова, И. В. Мезенцева // Экономика Крыма. 2019. № 1. С. 396–399.
7. Афанасьева В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. 2020. Т. 2. № 12 (51). С. 456–458.
8. Ахметгалиева Э. И. Эмоциональное выгорание сотрудников современной организации: диагностика и профилактика / Э. И. Ахметгалиева // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. 2020. № 7. С. 34-37.
9. Бадмаева Д. Г. Обзор финансовых стимулов мотивации труда / Д. Г. Бадмаева, Т. А. Иванова // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 11–2 (18). С. 36–37.

10. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
11. Березовская Е. А. Управление мотивацией персонала на предприятии // Научный журнал молодых ученых. 2022. № 1 (26). С. 33–39.
12. Вагапова Ю. Р. Мотивация и стимулирование персонала // Вестник науки. 2020. № 1 (22). С. 323–329.
13. Васькин А. А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации // IN SITU. 2022. № 6. С. 324–340.
14. Воронцова Е. Е. Современные подходы к развитию трудовой адаптивности. Санкт-Петербург: Питер, 2023.
15. Герцберг Ф. И. Двухфакторная модель мотивации и производительности. Москва: Альпина Паблишер, 2021.
16. Гордеева Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11–1 (69). С. 226–229.
17. Деси Э. Л., Райан Р. Теория самоопределения: от исследований к практике. Нью-Йорк: Academic Press, 2020.
18. Егоров Е. Е. Некоторые аспекты применения социально-психологических методов управления в современной организации / Е. Е. Егоров // Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития : сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 20 ноября 2018 года / Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина. Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина", 2018. – С. 181-184.

19. Ермилова Т. К. Профессиональная деятельность и психологическое благополучие: практические аспекты // Психологический вестник. 2022. № 1 (20). С. 102-109.
20. Жуина Д. В. Диагностика профессиональной карьеры студентов педагогического вуза // Акмеология. 2021. № 3. С. 260–262.
21. Жуина Д. В. Планирование развития карьеры студентов педагогического вуза // Гуманитарные науки и образование. 2021. № 2 (6). С. 82–85.
22. Завалишина Д. Н. Динамика ценностно-смыслового отношения субъекта к профессиональной деятельности // Психологические, философские и религиозные аспекты смысла жизни. М., 2021. С. 193–203.
23. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Под ред. проф. В. П. Пугачева. Москва: ИНФРА–М, 2022. 394 с.
24. Ильин Е. П. Психология мотивации. Санкт-Петербург: Речь, 2021.
25. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А. А. Когдин // Основы экономики, управления и права. № 4 (4), 2019. С. 80–83.
26. Кочетков А. И., Уткин Э. А. Мотивация труда: инновационные подходы. Москва: Юнити-Дана, 2022.
27. Кочнева Е. М. Тренинг как метод развития конфликтологической компетентности сотрудников организации / Е. М. Кочнева, Д. В. Жарова, Л. Б. Морозова // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития: Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Чебоксары, 10 декабря 2017 года / Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. Том 1. Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2017. С. 208-211.
28. Крылова Е. В. Адаптация к изменениям в трудовой сфере и психологическое благополучие // Психологический журнал. 2019. № 4 (45). С. 88-94.

29. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С. Ж., Данилочкина В. В. Москва: Издательство Юрайт, 2018. 398 с.
30. Лютенс Ф. Психология организационного поведения. Москва: Вильямс, 2020.
31. Маккензи Р. А. Управление мотивацией персонала. Бостон: Harvard Business Review Press, 2021.
32. Мандель Б. Р. Инновационные технологии педагогической деятельности: учебное пособие для магистрантов. Москва; Берлин: Директ–Медиа, 2019. 262 с.
33. Маркова Л. Н. Оценка влияния рабочей активности на психологическое благополучие // Психология и работа. 2018. № 3 (29). С. 12-18.
34. Маслоу А. Г. Потребности и личностное развитие в XXI веке. Лондон: Routledge, 2023.
35. Методика диагностики мотивации труда. В: Практикум по психологии труда. Москва: Юрайт, 2020. С. 34–42.
36. Методика диагностики личностной адаптивности (АДАПТА) / Л.А. Александровская, В.В. Александров. В: Диагностика стрессоустойчивости. Санкт-Петербург: Питер, 2020. С. 90–96.
37. Нестеренко Е. С. Стимулирование труда на предприятии: зарубежный опыт и российская практика // Материалы VI Международной научно-практической конференции «Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами». Донецк, 2020. С. 252–257.
38. Опросник «Мотивация профессиональной деятельности» (МОД) / В.Э. Милман. В: Управление персоналом: практическое руководство. Москва: Альпина Паблишер, 2021. С. 78–84.
39. Прохорова М.В. Мотивация и удовлетворенность трудом работников коммерческих компаний на разных этапах организационного развития // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. 2019. № 4. 237 с.

40. Раку Н. К. Значение удовлетворения работой для психологического благополучия личности / Н. К. Раку, В. А. Савелов // Труды XV Евразийского научного форума, Санкт-Петербург, 30 ноября – 01 2023 года. Санкт-Петербург: Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕврАзЭС, 2024.
41. Реан А. А. Психология и педагогика / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум. Санкт-Петербург: Питер, 2019. 432 с.
42. Руденко И. В. Развитие системы управления консалтинговой фирмой как фактор повышения качества предоставляемых услуг (организационные и мотивационные аспекты) : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Руденко Игорь Владимирович. Москва, 2007. 140 с.
43. Ручка А. А., Сакада Н. А. Мотивация и ценности в современной организации. Киев: Наукова думка, 2022.
44. Сергеева С. Е. Зарубежный опыт адаптации персонала: эффективные и универсальные методики, их отличия от российских // Директор по персоналу. 2021. № 9. С. 8.
45. Тест «Шкала удовлетворенности трудом» / Разработан И.А. Лопатиной. В: Методы оценки мотивации и удовлетворенности. Москва: Проспект, 2021. С. 45–50.
46. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск : ШГПУ, 2021. 216 с.

47. Черных О. И. Управление персоналом: новые вызовы. Екатеринбург: Уральский университет, 2023.
48. Чуланова О. Л. Разработка инструментов адаптации персонала на основе исследований и психологических экспериментов в целях гуманизации трудовой деятельности / О. Л. Чуланова, А. А. Абдернасирова // Вестник Сургутского государственного университета. 2022. № 2(36). С. 6-17.
49. Шадриков В. Д. Введение в психологию: мотивация поведения. Москва: Логос, 2003. 134 с.
50. Щелканов С.К. Применение основных теорий мотивации труда к инновационной деятельности // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики. 2018. №5. 189 с.
51. Agustina L. The Effect of Career Development, Integrity, and Work Motivation on Employee Performance / L. Agustina, S. Syamsyir // Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik. 2022. Vol. 12, No. 2. P. 247.
52. Li B. Professional development, employee motivation and work commitment: Basis for human resource development plan / B. Li // International Journal of Research Studies in Management. 2023. Vol. 11, No. 9.
53. Saputra M. P. The Impact of Training Development, Work Environment, Motivation and Competency on Employee Performanve / M. P. Saputra, L. Ong // Return: Study of Management, Economic and Bussines. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 138-148.
54. Silverstein B. Motivating Employees: Bringing Out the Best in Your People, HarperBusiness, 2024.

Приложение А

Данные распределения сотрудников по квалификационному признаку

ФИО	Пол	Возраст	Образование	Стаж работы в компании	Категория персонала
И.А.С	Ж	29	Высшее	3 года	Специалист
П.М.И.	Ж	35	Высшее	5 лет	Специалист
К. Е.А.	Ж	26	Среднее специальное	1 год	Специалист
В.Н.П.	Ж	30	Высшее	4 года	Специалист
Ф. Е.Ю.	Ж	38	Высшее	10 лет	Специалист
М.М.С.	Ж	32	Высшее	6 лет	Специалист
Н.А.Р.	Ж	27	Среднее специальное	2 года	Специалист
В. Ю.И.	Ж	25	Высшее	1 год	Специалист
Ч. С.К.	Ж	31	Высшее	5 лет	Специалист
Г.А.Е.	Ж	28	Высшее	2 года	Специалист
З.А.А.	Ж	36	Высшее	8 лет	Специалист
П. И.В.	Ж	39	Высшее	11 лет	Специалист
Р.В.Н.	Ж	34	Высшее	7 лет	Специалист
С.И.П.	М	40	Высшее	13 лет	Специалист
Ф. Д.С.	М	33	Высшее	9 лет	Специалист
О.А.Н.	М	29	Среднее специальное	3 года	Специалист
П. О.В.	М	31	Высшее	5 лет	Специалист
В. Ю.В.	М	28	Высшее	4 года	Специалист
Б. П.А.	М	37	Высшее	10 лет	Специалист
Н. Е.И.	М	26	Высшее	2 года	Специалист
М.А.В.	М	35	Высшее	6 лет	Специалист
М.И.А.	М	32	Высшее	7 лет	Специалист
С.Д.М.	М	30	Высшее	5 лет	Специалист
С. К.О.	М	41	Высшее	12 лет	Специалист
П. А.П.	М	39	Высшее	11 лет	Специалист
Л. Р.В.	М	34	Высшее	8 лет	Специалист
К. А.С.	М	29	Среднее специальное	3 года	Специалист
Е. И.В.	М	36	Высшее	9 лет	Специалист
К. С.А.	М	30	Высшее	5 лет	Специалист
А. Е.Д.	М	27	Среднее специальное	2 года	Специалист
К.Е.Б.	Ж	42	Высшее	13 лет	Технический и вспомогательный персонал
П. Т.А.	Ж	40	Высшее	12 лет	Технический и вспомогательный персонал

Продолжение приложения А

ФИО	Пол	Возраст	Образование	Стаж работы в компании	Категория персонала
С.И.В.	Ж	43	Среднее специальное	14 лет	Технический и вспомогательный персонал
З.Л.В.	Ж	37	Среднее специальное	10 лет	Технический и вспомогательный персонал
К.А.С.	Ж	41	Среднее специальное	11 лет	Технический и вспомогательный персонал
З.М.Д.	Ж	39	Среднее специальное	9 лет	Технический и вспомогательный персонал
Г. С.В.	Ж	30	Среднее специальное	5 лет	Технический и вспомогательный персонал
Л. Е.Л.	Ж	35	Среднее специальное	7 лет	Технический и вспомогательный персонал
М. П.В.	М	34	Высшее	8 лет	Технический и вспомогательный персонал
Т.Д.И.	М	32	Среднее специальное	6 лет	Технический и вспомогательный персонал
И.В.С.	М	30	Среднее специальное	4 года	Технический и вспомогательный персонал
Р.А.П.	М	28	Среднее специальное	3 года	Технический и вспомогательный персонал
Ва.Н.Ю.	М	33	Среднее специальное	5 лет	Технический и вспомогательный персонал