Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

ДЬЯЧЕНКО ОЛЬГА ВИКТОРОВНА

ИЗУЧЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «АЛЬЯНС»)

Дипломник		(Дьяченко О. В.)
Руководитель		(Арышева А.П.)
Консультанты:		
Кафедра информатики		( )
Нормоконтроль		(Нурисламова Т.С.)

Допускается к защите
Зав.кафедрой_____
«20» 06 2019г.

Красноярск 2019

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Наконечная Е.В.
подпись И.О. Фамилия
«13» 03 _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту Дьяченко Ольге Викторовне
специальности (направления) 37.03.01 психология
1. Тема работы Изучение трудовой мотивации сотрудников на примере компании ООО «Альянс»
Утверждена: приказом по институту от 14.03 2019 № 28 11-40
на заседании выпускающей кафедры психологии от «13» 03 2019 г., протокол № 7
2. Срок сдачи работы 20.06.2019 г.
3. Содержание пояснительной записки: Введение.I. Теоретические предпосылки мотивации трудовой деятельности II. Эмпирическое исследование мотивации трудовой деятельности сотрудников компании ООО «Альянс». Заключение.
4. Консультанты по разделам работы _____
5. График выполнения март – анализ литературных источников, по теме исследования; апрель: анализ результатов эмпирического исследования; май: оформление выводов по работе, разработка рекомендаций.

Дата выдачи задания «13» 03 _____ 2019 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы _____ А.П. Арышева
подпись И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 57 с., иллюстраций 9, источников 36.

МОТИВАЦИЯ, МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ, ФАКТОР, ОРГАНИЗАЦИЯ.

Цель данной работы: изучить особенности трудовой мотивации, в зависимости от предмета трудовой деятельности.

Для осуществления данной цели нами были поставлены следующие задачи**:**

1. Провести теоретический анализ проблемы мотивации трудовой деятельности.
2. Рассмотреть сотрудника как субъекта мотивации трудовой деятельности.
3. Раскрыть факторы, позволяющие формировать мотивацию трудовой деятельности.
4. Организовать и провести эмпирическое исследование мотивации трудовой деятельности.
5. Разработать рекомендации для администрации компании, направленные на повышение трудовой мотивации сотрудников.

Объект исследования: мотивация трудовой деятельности.

Предмет исследования: особенности трудовой мотивации сотрудников, в зависимости от предмета их деятельности.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что существуют особенности трудовой мотивации в группе инженеров и группе рабочих

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 7
1.1 Мотивация как социально-психологическая проблема 7
1.2 Сотрудник организации как субъект мотивации 17
1.3 Факторы трудовой мотивации 23
II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ ООО«АЛЬЯНС» 34
2.1 Этапы и методы исследования 34
2.2 Анализ полученных результатов 37
2.3 Рекомендации для повышения мотивации трудовой деятельности в ООО «Альянс» 49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 55
Приложение

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда, побуждающую каждого конкретного работника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы. Эффективное управление, высокая отдача от подчиненных невозможны без целенаправленного и умелого воздействия на мотивацию работников, без качественной системы стимулирования труда.

Актуальность исследования заключается в том, что мотивация персонала представляет собой один из важнейших элементов концепции управления персоналом. При этом ориентация работников на достижение целей организации является главной задачей руководителя.

Мотивация пронизывает все сферы организационных взаимодействий, ее можно представить в качестве кровеносной системы организации, которая позволяет всем остальным органам нормально функционировать.

Цель данной работы: изучить особенности трудовой мотивации, в зависимости от предмета трудовой деятельности.

Для осуществления данной цели нами были поставлены следующие задачи**:**

1. Провести теоретический анализ проблемы мотивации трудовой деятельности.
2. Рассмотреть сотрудника как субъекта мотивации трудовой деятельности.
3. Раскрыть факторы, позволяющие формировать мотивацию трудовой деятельности.

4. Организовать и провести эмпирическое исследование мотивации трудовой деятельности.

5. Разработать рекомендации для администрации компании, направленные на повышение трудовой мотивации сотрудников.

Объект исследования: мотивация трудовой деятельности.

Предмет исследования: особенности трудовой мотивации сотрудников, в зависимости от предмета их деятельности.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что существуют особенности трудовой мотивации в группе инженеров и группе рабочих

Методолого-теоретической основой исследования явились: Б. Г.Ананьев, С. Л. Рубинштейн, М. Аргайл, В. Г. Асеев, С. Занюк, Дж. Аткинсон, Л. И. Божович, К. Левин, А. Н. Леонтьев, М. Ш. Магомет-Эминов, А. Маслоу, Ж. Нюттен, З. Фрейд, П. Фресс, В. Э. Чудновский, П. М. Якобсон и другие.

Был подобран пакет диагностических методик: в рамках работы использованы следующие методики и опросники: «Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана)», опросник Ф. Герцберга.

База исследования: Компания ООО «Альянс». Всего респондентов 26. Из них 10 инженеры и 16 рабочие, средний возраст испытуемых 34 года.

Структура данной работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников, приложений. В первой главе рассмотрены теоретические основы проблемы мотивации. Во второй главе описаны этапы и методы исследования, представлены результаты эмпирического исследования и разработаны рекомендации для повышения мотивации трудовой деятельности организации.

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Мотивация как социально-психологическая проблема

Мотивация является одной из фундаментальных проблем как отечественной, так и зарубежной психологии. С одной стороны, это происходит потому, что необходимость внедрения в практику психологических исследований, выход к реальному поведению человека, к его регуляции требует сегодня реального познания закономерностей человека и, особенно в отношении к их реализации. С другой стороны, назрела необходимость раскрытия связей внутренних мотивационных тенденций человека к действию с социальной детерминацией его психики.

Сложность и многоаспектность проблемы мотивации обуславливает множественность подходов, природы, структуры, а также к методам ее изучения (Б.Г.Ананьев, С.Л.Рубинштейн, М.Аргайл, В.Г.Асеев, Дж, Аткинсон, Л.И.Божович, К.Левин, А.Н.Леонтьев, М.Ш.Магомет-Эминов, А.Маслоу, Ж. Нюттен, З.Фрейд, П.Фресс, В.Э.Чудновский, П.М.Якобсон и др.) [6].

Для начала попробуем определить понятие мотивации. Ценностно - мотивационная сфера личности была и остается предметом пристального внимания философов (Аристотель, Н.А. Бердяев, Р. Декарт, И. Кант, М. Монтель, Платон, Г. Рикерт и др.), эмпирических психологов (К. Бюллер, З. Фрейд, К. Левин и др.) истории отечественной психологии (П.К. Анохин, П.П. Блонский, Л.И. Божович, Л.С. Выготский, К.Н. Корнилов, А.А. Ухтомский и др.). В этих работах утверждается, что деятельность каждого человека всегда побуждается определенными ценностями и мотивами. Мотивация к деятельности и активности работника напрямую влияет на качество выполняемой им работы [10].

Мотивация – это совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности. Она включает в себя как побуждение извне (например, стимулы, определенные руководством), так и побуждение изнутри (самопобуждение) [13].

Мотивация трудовой деятельности – система действий по активизации мотивов трудовой деятельности работников организации, для достижения целей организации [25].

Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которое используется для объяснения движущих сил поведения, деятельности. Процесс теоретического осмысления явлений мотивации далек от своего завершения. Это отражается как в непрекращающемся росте публикаций на эту тему, так и в многозначности трактовок основных понятий этой области, таких, как мотив и потребность. Так, в отечественных работах мотив понимается и как осознанная потребность (Ковалев А.Г., 1965), и как предмет потребности (Леонтьев А.Л., 1975) и отождествляется с потребностью (Симонов П.В., 1981) [17].

Сегодня существует большое количество разнообразных определений мотивации. Условно их можно разделить на два направления. Первое рассматривает мотивацию как совокупность факторов, статическое образование. Второе направление представляет мотивацию в динамике, как процесс, механизм.

Узнадзе Д.Н. определяет мотивацию как поиск наиболее приемлемого поведения в данной ситуации, именно такого, которое бы отвечало собственному «Я», а не только удовлетворению какого-либо влечения [18].

Нюттен Ж. в своей работе «Мотивация, действие и перспективы будущего» пишет о мотивации как о динамическом и направляющем аспекте поведения. Именно мотивация, по его мнению, является причиной того, что «то или иное конкретное поведение направляется к одной категории объектов, а не к другой».

Занюк С. дает следующее определение мотивации: «Мотивация — это

совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности; к ним относятся мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые детерминируют поведение человека». Существует и такая трактовка термина «мотивация» - это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации.

Современные исследователи дают комплексное определение мотивации на основе обобщенного опыта исследований. Так, например, Н.Е. Амангалиева в своем исследовании определяет мотивацию как сложный феномен, детерминирующий трудовую деятельность, как процесс формирования внутренних побудительных сил, их взаимодействие между собой и внешними факторами, определяющий, насколько активно и с какой направленностью действует человек[4].

Дубнякова А.И. говорит о мотивации как о динамическом процессе формирования поведения человека, задающего его направленность, организованность, активность и устойчивость. При этом структурными компонентами мотивации выступают мотивы, ценностные ориентации, интересы, убеждения и установки личности.

В зарубежных исследованиях изучению мотивов уделяется большое внимание. Существуют различные мотивационные теории, которые, по мнению М.Х. Мескона, можно разбить на две группы:

– содержательные (объясняющие поведение человека мотивами, основой которых являются те или иные потребности человека);

– процессуальные (устанавливающие тот или иной набор факторов, взаимодействующих между собой в психологическом процессе формирования мотивов поведения) [19].

Процессуальные теории рассматривают то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также

функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться оставить интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, она менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера

устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Каждая из содержательных и процессуальных теорий имеет свои преимущества и недостатки. Поэтому для хорошего менеджера важно умение синтезировать различные теории, методы и способы мотивации, применительно к определенным людям и условиям. Особое внимание следует уделять развитию у человека внутренней мотивации.

Так, например, Эльфи Кон, американский психолог, автор книг по мотивации, в своей книге «Наказание награждением» проанализировал различные мотивы и пришел к выводу, что внешняя мотивация имеет некоторые серьезные недостатки:

1) неустойчивость. Как только вы отменяете наказание или вознаграждение, мотивация исчезает;

2) она требует все больших затрат. Если наказание или вознаграждение остается на том же уровне, мотивация постепенно сокращается. Для того чтобы в следующий раз добиться эффекта, вам потребуется либо ужесточать наказание, либо увеличивать вознаграждение;

3) она вредит внутренней мотивации. Внешние наказания или вознаграждения убивают желание в человеке развивать свою внутреннюю мотивацию, желание делать что-либо самостоятельно. Отныне руководство должно наказывать / вознаграждать работника каждый раз, чтобы заставить его это сделать. Рассчитывать на инициативу работника не приходится.

То есть считается, что человек, не имеющий внутренней мотивации, приходит на работу и ждет, чем его будут мотивировать в очередной раз, а значит, задачей менеджера является помощь сотрудникам в поисках их собственной (внутренней) системы мотивации.

Таким образом, мотивация представляет собой важнейшую функцию менеджмента, заключающуюся в активизации, стимулировании, управлении и реализации целенаправленного поведения людей по достижению их

собственных целей и целей предприятия. Другим словами, мотивация – движущая сила человеческого поведения или процесс побуждения и стимулирования себя и других к действиям по достижению личных целей или целей организации.

Проблеме мотивации посвящено значительное количество работ и в отечественной психологии. В той или иной мере этой проблемой занимались К.А.Абульханова-Славская, В.Г.Асеев, Л.И.Божович, Б.Ф.Ломов, А.В.Петровский, К.К.Платонов, С.Л.Рубинштейн, П.М.Якобсон (мотивация деятельности и формирование личности), В.К.Вилюнас (психологические механизмы мотивации человека), В.К.Вилюнас, И.А.Джидарьян, В.С.Магун (место потребностей, эмоций, чувств в мотивации личности), Б.И.Додонов, Е.П.Ильин (структура и динамика мотивов деятельности), И.В.Имедадзе, В.И.Ковалев, А.Н.Леонтьев, С.Л.Рубинштейн, (формирование мотивов поведения и деятельности), Л.И.Петражицкий (этические мотивы личности), М.М.Магомед-Эминов (структура и механизмы мотивации достижения), Л.И.Анциферова, В.А.Иванников, С.Д.Смирнов, Д.Н.Узнадзе (формирование процесса мотивации деятельности как психологического образования личности).

В любых теориях мотивации центральным понятием является понятие мотива. Однако содержание этого понятия не является однозначным. В современной психологии понятие мотива связано не только с функцией побуждения (В.А.Иванников): мотив наделяется функцией направления деятельности (М.М.Магомед-Эминов), ее регуляции и смыслообразующей функцией (А.Н.Леонтьев, С.Л.Рубинштейн), служит основанием для выбора целей, средств и способов действия (И.А.Джидарьян), энергизирует поведение (В.Г.Асеев), выступает как конечная цель поведения или его повод (С.П.Манукян), меняет пороги реакций на стимулы (В.К.Вилюнас) [2, с.43-48].

Анализ многочисленных данных, проведенных в отечественной и зарубежной литературе, позволяет утверждать, что процесс мотивации включает в себя создание готовности к действию, выбор направленности

(целей), средств, способов действия, места и времени действия, оценку вероятности успеха, формирование уверенности и правильности и необходимости действия и т.д. Поэтому в процессе мотивации участвуют такие образования как потребности, мотивы, мировоззрение человека, личностные особенности и представления человека о себе, своих возможностях (физических и психических), функциональные и эмоциональные состояния и переживания, знания о среде и прогноз ее изменений, ожидаемые последствия, включая оценки других людей и т.д.

Таким образом, рассматриваемая проблема имеет очень важное как теоретическое, так и практическое значение, поскольку решение разных её вопросов позволит повысить эффективность деятельности различных систем. Эффективность во многом зависит от кадрового потенциала, способного не только формировать «набор» знаний, соответствующих умений и навыков у будущих специалистов, но и побуждать самих студентов к активной учебно-познавательной деятельности как решающему средству профессионального становления личности специалиста. Повысить уровень мотивации, творческий характер познавательной деятельности возможно при условии ориентации на мотивы как определяющие факторы в любом виде деятельности [14].

Таким образом, исходя их всего вышесказанного, наиболее важным, на наш взгляд, является рассмотрение и такого аспекта исследуемой проблемы как профессиональная мотивация.

В современной психологии в настоящее время существует множество различных теорий, подходы которых к изучению проблемы профессиональной мотивации настолько различны, что порой их можно назвать диаметрально противоположными.

Изучение различных теорий мотивации, определение механизма и структуры мотивации, показало, что действительно мотивация человека является сложной системой, имеющей в своей основе как биологические, так и социальные элементы, поэтому и к изучению этой проблемы необходимо подходить, учитывая данное обстоятельство.

Структура мотивационной сферы личности в процессе жизнедеятельности проходит этапы формирования и становления, в том числе и в период получения профессионального образования.

Это формирование представляет собой сложный процесс, происходящий как под влиянием своей внутренней работы, так и под влиянием внешних факторов окружающей действительности.

Система мотивации человека оказывает большое влияние не только на его поведенческие особенности, но и, определяет общую направленность личности, стремления человека, его жизненный путь, и, конечно же, профессиональную деятельность.

В исследованиях по этой проблеме раскрыты факторы, через которые можно воздействовать на внутриструктурную динамику мотивационных структур, а, следовательно, управлять их перестройкой.

К таким факторам относятся снятие оценки и временных ограничений, демократический стиль общения, ситуация выбора, личностная значимость, вид работы (продуктивный, творческий).

Все вышесказанное имеет большое значение для понимания природы профессиональной мотивации личности как психологического феномена.

Профессиональная мотивация определяется сложным соотношением различных побуждений, входящих в потребностно-мотивационную сферу и рассматривается как движущий фактор развития профессионализма личности, высокий уровень формирования которой способствует эффективному развитию профессиональной образованности и культуры личности.

Таким образом, исследуя проблему профессиональной мотивации непременно необходимо учитывать факторы взаимообусловленности и взаимовлияния всех содержательных компонентов указанной выше структуры.

Профессиональная мотивация определяется сложным соотношением различных побуждений, входящих в потребностно-мотивационную сферу и рассматривается как движущий фактор развития профессионализма личности, высокий уровень формирования которой способствует эффективному развитию

профессиональной образованности и культуры личности.

В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе накоплен значительный теоретический и практический материал, посвященный анализу сущности мотивации как социально-психологического явления. Однако, несмотря на довольно длительный период изучения этой проблемы, она остается одной из наиболее сложных. Сложность, прежде всего, определяется тем, что существуют различные подходы к её исследованию. При анализе как отечественной, так и зарубежной литературы можно выделить, по крайней мере, два основных направления, которые обусловлены методологической платформой ученых, сформированностью их мировоззрения.

Представители одного из них рассматривают мотивацию с биологизаторских позиций как проявление биологической сущности, как отражение внутренних инстинктивных побуждений. При таком подходе мотивация понимается как внутренняя, независимая от социальной среды детерминанта поведения. В основном такой подход к исследованию мотивов и мотивации, а также связанных с ним вопросов в целом характерен для западной психологической науки [15].

В отечественных исследованиях наиболее приемлемо понимание генезиса мотивации с позиции социального подхода. Отрицается абсолютизация биологической сущности мотивации, а утверждается её общественно-историческая природа. При изучении данной проблемы необходимо исходить из принципа детерминизма, и руководствоваться при этом единством и взаимосвязью биологического и социального при ведущей роли социальной среды.

Различия в понимании мотивов и их функций нельзя считать случайностями или следствием заблуждений авторов. За этими различиями, стоит сложная проблема детерминации поведения, в которой авторы выделяют различные стороны и моменты порождения деятельности.

1.2 Сотрудник организации как субъект мотивации

При анализе особенностей профессионального развития приобретает значение расширение границ возрастной периодизации, ибо индивидуальные траектории развития могут выходить за пределы возраста, охватывать новообразования нескольких возрастов. Анализ профессионального развития предусматривает подчеркивание открытости, незавершенности восхождения к вершинам профессионализма и личностной зрелости, а также роли неопределенности, разнонаправленности, изменчивости противоречивости как источников поступательного развития [11].

Человек как субъект ориентированного профессионального развития не довольствуется усредненными позитивными результатами своего труда, а активно строит поступательный вектор своего развития, стремится к высокопродуктивной деятельности, к наиболее полной самореализации своих личностных возможностей и тем самым наиболее полному индивидуальному вкладу в общественный прогресс. Не любой специалист и профессионал становится субъектом ориентированного профессионального развития. Наличие мотивации и способностей может, по-видимому, рассматриваться как психологические новообразования, возникающие на определенных этапах профессионального развития, при условии значительных усилий самого человека по построению восходящего прогрессивного вектора своего профессионального пути.

Важным становится выявление точек неустойчивости системы психического развития как признаков роста, открывающих возможности воздействия на систему и показывающих перспективы зоны ближайшего профессионального развития.

К показателям уровня профессионального развития могут быть отнесены: знания об успехах в профессии; мотивация профессиональных достижений; реальное достижение высоких профессиональных результатов, в том числе с

гибким варьированием, комбинацией задач и средств профессиональной деятельности в условиях социальной нестабильности; универсальность в профессиональной деятельности и владение несколькими специальностями внутри профессии; соизмерение задач достижений в профессиональной деятельности и с сохранения личности профессионала; выбор и реализация индивидуального пути профессионального саморазвития.

В психологии одной из центральных является концепция стадиальности процесса профессионального становления Т. В. Кудрявцева, по мнению которого «…профессиональное становление не кратковременный акт, охватывающий лишь период обучения и воспитания в стенах одного из типов профессиональных учебных заведений. Оно – длительный, динамичный, многоуровневый процесс, состоящий из четырех основных стадий. Переход к каждой последующей стадии закладывается в ходе предыдущей и сопровождается возникновением у субъекта ряда противоречий и нередко даже кризисных ситуаций». Автор выделяет четыре стадии профессионального становления: возникновение и формирование профессиональных намерений; профессиональное обучение и подготовка к профессиональной деятельности; вхождение в профессию, ее активное освоение; полная реализация личности в профессиональном труде [26].

Психологическим критерием успешного прохождения первой стадии, является соответствующий общественным потребностям и потребностям самой личности выбор профессии или специальности. Показателем прохождения второй стадии является формирование профессиональной направленности и отношения к себе как к субъекту избранной деятельности. На третьей стадии, психологическим критерием успешности служит активное овладение профессией в условиях реального трудового процесса и производственных отношении, нахождение себя в системе трудовых коллективов. И, наконец, критерием успешного прохождения четвертой стадии, является степень овладения операциональной стороной деятельности, уровень сформированности профессионально-важных качеств, отношения к труду, мера

мастерства, творчества.

Развитие человека как субъекта профессиональной деятельности описывается Е. А. Климовым не просто «по возрастающей переходящей в нисходящую», не по «циклам», не «по спирали», а иначе, по пути «пошагового возникновения и даже преднамеренного создания им некоторых возможностей, из которых какие-то выбираются для реального осуществления». Начало процесса развития и становления человека как субъекта труда Е. А. Климов усматривает в периоде дошкольного и школьного возраста, когда закладываются основные представления о труде и различных профессиях [20].

Период выбора профессии или проектирования профессионального старта и жизненного пути, по мнению Е. А. Климова, является одним из наиболее важных и сложных для становления профессионала. Его особенности описываются на стадии оптации или выбора профессионального пути. На этой стадии происходит овладение системой социально значимых ценностей, развивается представление о мире профессий, происходит соотнесение требований конкретных профессий и представлений о себе, построение личных профессиональных перспектив и планов. Собственно профессиональное развитие включает стадии адепта, адаптанта, ингернала, мастерства, авторитета и наставничества. Стадия адепта связана с освоением ценностных представлений данной профессиональной общности, овладением знаниями, умениями, навыками, важными для будущей деятельности. Стадия адаптанта характеризуется привыканием к условиям работы, а так же адаптацией и вхождением в трудовой коллектив. Специфической особенностью стадии интернала является высокий уровень адаптированности к профессии и активная реализация человеком своего потенциала. Стадия мастерства характеризуется наличием у работника специальных качеств, умений, универсализмом, широкой ориентировкой в профессиональной области. На стадии авторитета, человек обладает высокими формальными показателями квалификации и решает успешно профессионально-производственные задачи за счет большого опыта, умения организовывать свою деятельность. И, наконец, наличие

последователей и учеников, передача опыта молодым, «отслеживание» их успехов, посильное включение в их дела являются отличительными особенностями стадии наставничества.

Формирование профессиональной пригодности субъекта и его профессионализация обусловливаются синтезом индивидуальных особенностей личности и требований деятельности, характерными чертами развития субъекта деятельности. Его становление, которое проявляется в индивидуальном своеобразии личной позиции, целей и программ действий, профессиональных планов, стратегий поведения и других специфических свойств, является результатом преломления законов развития человека, изменения психологического склада на жизненном пути под влиянием деятельностных детерминант (Ю.П. Поваренков). Установлено, однако, что в условиях жестко детерминированных требований, нормативов деятельности личность и ее психика приобретают и проявляют не только многообразие форм и способов приспособления, самоорганизации, но и конструктивную личностную активность в поиске и выработке механизмов и приемов регуляции деятельности, нахождении наиболее оптимальных и индивидуально своеобразных путей и процедур организации психической активности для достижения требуемых результатов. Типовые задачи и типовые требования человек обеспечивает индивидуально удобным, субъективно привлекательным и творчески найденным образом (К.А. Абульханова-Славская). Структуры деятельности преломляются субъектом через свои возможности, способности, личностные черты и качества с учетом их индивидуальных особенностей [17].

В процессе профессионального развития происходит изменение отношения личности к себе как к профессионалу на всех психологических уровнях: мотивационно-потребностном, когнитивном, эмоционально-волевом, поведенческом. По мнению В.А. Бодрова, содержание и сопоставление образа «Я» в профессии и образа профессионала (ее эталонной модели) можно рассматривать не только как фактор (индикатор) регуляции развития субъекта деятельности, но и как критерий ориентированности личности, ее

проникновения в мир выбранной профессии. Проблема формирования личности профессионала является комплексной и включает психологические, физиологические, социальные и медицинские аспекты. Основной теоретический аспект психологического содержания этой проблемы связан с изучением особенностей развития личности в период ее профессионализации и индивидуальной детерминации процессов успешного освоения и реализации профессиональной деятельности. Практическая направленность изучения данной проблемы определяется задачами самоопределения личности (профориентации и отбора), трудового обучения, профессиональной подготовки, социально-психологической адаптации, психологической реабилитации и поддержки в процессе деятельности. В.А. Бодров определяет профессионализацию как психологическую категорию, которая отражает процесс формирования специфических видов трудовой активности личности на основе развития и структурирования совокупности ее профессионально ориентированных характеристик, обеспечивающих реализацию функций познания, общения и регуляции в конкретных видах трудовой деятельности и на этапах профессионального пути. Можно сказать, что профессионализация – это специфическая форма трудовой активности личности в течение профессионального этапа жизненного пути, отражающая процесс ее социализации и уровень развития [14].

На изучение проблемы формирования личности профессионала существенное влияние оказывает ряд положений психологических теорий личности и деятельности, таких как концепция психического развития, разработанная в трудах А.Н. Леонтьева, Д.Б. Эльконина, В.В. Давыдова и опирающаяся на представления о ведущей и доминирующей деятельности и их смене, положения о роли возникновения кризисных явлений в развитии личности (Л.И. Анцыферова), о противоречивости процесса индивидуального развития человека, выраженное в законе гетерохронности и неравномерности развития (Б.Г. Ананьев) и др.

Анализ данных литературы, проведенный В.А. Бодровым, позволяет

определить основные предпосылки профессионального развития в виде следующих положений.

1. Все люди индивидуально различаются по психологическим свойствам и качествам.

2. Успешность профессионализации определяется степенью соответствия индивидуально-психологических особенностей личности требованиям профессии.

3. Каждый человек соответствует требованиям ряда профессий.

4. Степень соотношения индивидуальных особенностей и профессиональных требований определяет уровень интереса к профессии, удовлетворенности в ней, стремление к профессиональному совершенствованию и т.д.

5. Профессионализация реализуется на всем протяжении профессионального пути развития личности.

6. Профессиональное развитие личности, ее операционных и психологических качеств и структур происходит неравномерно и разновременно.

7. Определяющим в профессиональном развитии личности является характер ведущей деятельности и ее смена.

8. Отношение к профессии, ее освоение и трудовая деятельность детерминируются и корректируются профессиональными, психологическими, физиологическими и другими факторами, определяющими особенности жизненной и трудовой активности человека.

Развитие личности профессионала рассматривается отечественными психологами как интеграция двух процессов: развития личности в онтогенезе (на всем жизненном пути) и ее профессионализации (с начала периода профессионального самоопределения до завершения активной трудовой деятельности).

1.3 Факторы трудовой мотивации

Мотивация - очень сложный и многоаспектный процесс. Схема Комелли дает некоторое представление о ее главных сферах и факторах: построенная с помощью пересекающихся кругов, схема показывает, что на мотивацию влияют:

1. Индивидуальные качества работника и его усилия по самомотивации.
2. Задача, поставленная руководителем.
3. Характер, стиль руководства.
4. Группа.
5. Организация в целом с ее структурой и культурой.
6. Общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, основные ценности и нормы [8].

Различают следующие факторы мотивации:

1. Зарплата. Тейлор дал объяснение влияния денег на мотивы трудового поведения: основа хорошего управления – высокая зарплата и низкие затраты. Для достижения этого Тейлор предлагал поручать каждому сотруднику наиболее сложную работу на которую тот только способен и поощрять так, чтобы выработка достигала уровня лучшего сотрудника.

Современные предприятия стремятся к справедливому вознаграждению для своих сотрудников. Но труд индивидуален, и при определении оплаты надо учитывать:

- квалификацию;
- стаж;
- образование;
- качество и количество труда;
- инициативность.

Каждый менеджер должен найти свой метод и подход, объективный критерий. Объективность и беспристрастность больше стимулирует, чем

пристрастность и субъективность. Необходима прямая зависимость величины оплаты труда от его результатов.

Существует два подхода к определению зависимости – производительность труда и размер оплаты:

1. Повышение производительности труда → более эффективная работа → повышение оплаты.

2. Установление высокой оплаты → высокая мотивация → высокая производительность.

Деньги являются мотивом для труда примерно на 30% .

1. Рабочая среда - обстановка, в которой осуществляется работа, режим работы:

- гибкий график (если позволяет характер работы);
- сокращенная рабочая неделя;
- разделение обязанностей одной должности на 2-х сотрудников.

Работа по нестандартному графику повышает:

– качество работы;
– веру в свои силы;
– возможность рационально распределять рабочее время.

2. Наличие стабильности - если ее нет, то редко работник будет демонстрировать свой потенциал, раскрывать свои способности.

3. Оказание помощи для собственного развития сотрудников – эффективный способ увеличения вклада сотрудников в работу фирмы. Лучшее обучение связано с функциями выполняемыми работником и происходит на рабочем месте, надо давать задания, связанные с реорганизацией производственного процесса, требующие различных согласований, привлекать работников к участию в принятии решений. Понятие квалификации предполагает непрерывное обновление профессиональных знаний и навыков. Обучение – неотъемлемая часть производственного процесса.

За рубежом существует формы обучения:

– внутрифирменное обучение (повышение квалификации);

– внешнее обучение (спец. школы, центры).

4. Осознание полезности - давать информацию о работе предприятия работникам, интересоваться мнением других сотрудников о своей работе .

5. Интерес к работе – большинство сотрудников хотят, чтобы работа требовала мастерства и не была простой. Само содержание работы может мотивировать сотрудников. Менеджер должен так организовать работу, чтобы она была интересна [4].

В течение трудовой деятельности человек проходит различные этапы, разные факторы мотивируют его на различных этапах его пребывания на одной и той же должности. Длительное пребывание на одной и той же работе – происходит снижение мотивации и эффективности труда. При поступлении на новую работу:

– 1-й год – привыкание, освоение;

– со 2 - ого по 5 - й год - приобретение самостоятельности – важная мотивация. Цикл эффективности 5 лет, после ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой, достижения снижаются. Работа может наскучить, к ней может пропасть интерес.

Можно сформулировать следующие основные критерии мотивации:

– признание результатов труда коллегами, руководством;

– участие в формировании решений менеджера;

– большинство сотрудников имеет свое мнение о методах улучшения своей работы, менеджер должен обеспечить возможность его высказывать;

– человеку нужно осознавать, что он незаменим. менеджер должен это учитывать;

– участие в разработке и постановке целей (стимулирует большую отдачу);

– потребность признания достигнутого успеха и соответствующее поощрение (материальные и моральные стимулы);

– доступ к информации о положении дел в организации(если доступ затруднен, то нет стимула к хорошей работе);

– нельзя принимать решение о б изменениях (даже положительных) в работе, положении сотрудников без их ведома;

– каждому необходима информация о качестве его труда, информация должна быть оперативной, полной, своевременной;

– повышенные требования дают шанс для дальнейшего продвижения, развития;

– инициатива снижается, если усердие ведет только к дополнительной нагрузке и не компенсируется дополнительной оплатой;

– работник должен быть хозяином на своем рабочем месте повышает степень ответственности[17].

Согласно взглядов В. Бовыкина по теории менеджмента, сложно не согласиться со справедливостью его утверждений. К тому же, теории В. Бовыкина, в отличие от теорий западных авторов, наиболее подходят для нашей страны и менталитета, потому что, как показали опросы, проведенные мной на предприятии, у работников не удовлетворены базовые потребности: в оптимальной оплате их труда, в нормальных условиях организации рабочего места.

Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики-менеджеры употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению синонимы. В этом зачастую и коренятся основные причины многих недоразумений в управлении персоналом.

Не проведена четкая граница между «мотивацией» и «стимулированием» и у менеджеров-теоретиков. Ограничимся определением мотивации, введенным таким авторитетом как Мескон М.Х. В своем знаменитом труде «Основы менеджмента» он пишет: «Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [13]. Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если еще учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой

труда – получаем окончательно запутанную картину в этом аспекте управления персоналом. Чтобы внести ясность в первую очередь по различию «стимула» и «мотива», приведем три определения стимула:

Стимул – это остроконечная палка, которой погоняли животных.

Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

Стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор).

Из данных определений видно, что стимул это нечто внешнее по отношению к человеку. Во-вторых, стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств человека, то есть воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать не действенным. Подытожим: стимул задается человеку кем-то извне. Пример стимулирующего воздействия приведен на рисунке 1.1.

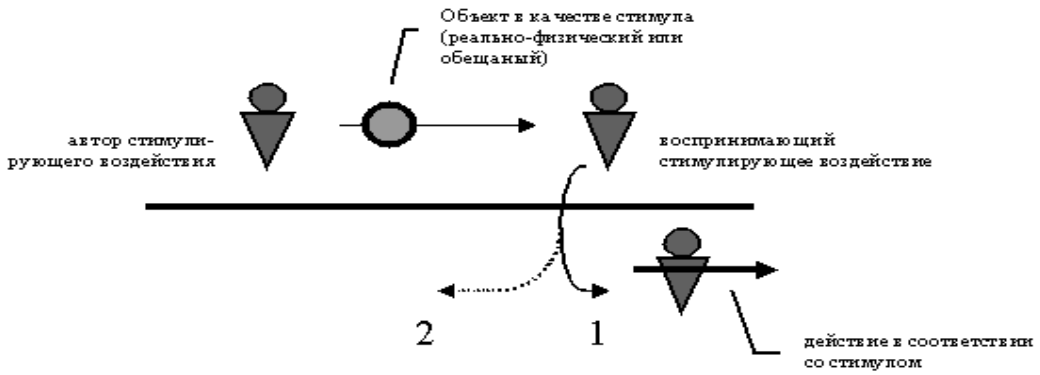

Рис 1.1 Принцип стимулирующего воздействия

Индивидуальная и групповая мотивации. Индивидуальные и групповые

потребности не всегда совпадают, то, что может мотивировать труд конкретного работника, не всегда является мотивом для группы. Причина – индивидуальность людей, обладающих различным:

– восприятием;

– мировоззрением;

– образованием;

– отношением к духовным и материальным ценностям.

Задача менеджера - установить взаимосвязь между индивидуальной и групповой мотивацией. Производственная деятельность в большинстве случаев коллективная, задача менеджера устанавливать и развивать отношения между работниками внутри группы, развивать групповую мотивацию. По мере развития групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретных работников групповыми. Идеи групповой мотивации положены в основу понятия корпоративной культуры – суммы общечеловеческих и профессиональных ценностей и убеждений, которые вместе с менеджером разделяют сотрудники предприятия. При формировании корпоративной культуры менеджер должен исходить из следующих принципов:

– справедливая оценка труда;

– стимулирование ответственности;

– развитие инициативы;

– уважение к человеку;

– представление возможностей раскрытия потенциала, способностей.

Таким образом, наиболее распространенные методы мотивации, особенно групповой, являются:

– различные формы участия персонала в управлении;

– внесение разнообразия в работу персонала в пределах закрепленных обязанностей;

– обеспечение персональной ответственности;

– освоение смежных профессий с целью снижения монотонности труда;

– создание автономных групп для решения конкретных заданий [3].

Немецкие ученые Вернер Зигерт и Лючия Ланг определили параллели между групповой и индивидуальной мотивациями (ступени мотивации).

Первая ступень - самые сильные групповые мотивы, стремление к цели, которое разделяется всеми членами группы.

Вторая ступень - мотивы слабее по сравнению с первой ступенью. Стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, бойцовский дух.

Третья ступень - мотивы слабее по сравнению со второй ступенью.

Солидарность, стремление к безопасности, соглашательство.

Четвертая ступень - мотивы не так сильны. Совместные представления на эмоциональной основе: ненависть, любовь, хобби.

Пятая ступень - самые слабые групповые мотивы. Случай, давление, неосознанное объединение [18].

Групповая сила сцепления уменьшается с первой до пятой ступени. Если группа встречает сопротивление, то она растет при сильных мотивах. Или же, если группа слабо мотивирована, появляются симптомы разложения.

В процессе функционирования группы решающую роль играют личные мотивы. Каждый ищет свою выгоду. Если группа оправдывает его ожидания, то объединяющие силы возрастают. Если же то, что дает ему группа, он может достичь и в одиночку, то чувство принадлежности к группе ослабевает, мотивация снижается. Если личные потребности при вступлении в группу остаются неудовлетворенными, то первоначальная мотивация может обернуться антипатией и ненавистью.

Первичные и вторичные потребности.

Первичные – физиологические, заложены генетически (еда, вода, жилье и т.д.).

Вторичные – по природе психологические, потребность в успехе, уважении, привязанности, власти.

Существует множество теорий мотивации, которые принято разделять на

содержательные и процессуальные.

Содержательные – базируются на потребностях, которые заставляют человека действовать. Существуют содержательные теории (наиболее известные):

– теория потребностей А. Маслоу;

– теория существования, связи и роста;

– теория приобретенных потребностей;

– теория двух факторов Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая).

Теория потребностей (иерархия потребностей) А. Маслоу.

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность.

Пятиступенчатую иерархическую модель создал Абрахам Маслоу. Классификация Маслоу представляет нам следующие потребности:

– физиологические (жажда, голод, сон);

– потребность в безопасности;

– социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе);

– потребность в уважении (самоуважение, успех, статус);

– потребность в самовыражении.

Маслоу А. утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

Потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности - это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребности в

собственном развитии). По мнению А. Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня [16].

Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности и в этом смысле являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.

Работа как таковая может дать возможность для удовлетворения потребностей. В том случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связаных с уважением и самовыражением.

Выводы из теории Маслоу:

– потребности высших уровней не могут стать мотивами пока не будут удовлетворены первичные потребности;

– чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами к активной деятельности;

– неудовлетворенные потребности стимулируют работника, удовлетворенные перестают воздействовать как мотивы, поэтому их место занимают другие (неудовлетворенные) потребности;

– удовлетворение некоторой потребности не приводит к автоматическому замещению потребностью более высокого уровня.

В настоящее время существует мнение, что в развитых странах наиболее важны вторичные потребности (первичные удовлетворены в силу существующего в этих странах уровня жизни), такие как:

– потребности в успехе;

– потребности в причастности;

– потребности во власти.

Процессуальные теории - анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Эти теории не оспаривают существования потребностей, но утверждают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является

функцией его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Теория ожидания О. Врума.

Человек должен надеяться, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Мотивация к труду разделяется на факторы:

– ожидание результатов - соотношение усилий и результатов (затраты - результат);

– ожидание в отношении результатов, ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый результат (соотношение результат – вознаграждение);

– валентность – степень удовлетворенности полученным вознаграждением [10].

Для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между результатом и вознаграждением, сформировать высокий, но реалистичный уровень достижений и внушить работникам, что они могут добиться, достигнуть его, если приложат усилия.

Теория справедливости В. Адамса.

Люди определяют соотношение полученное вознаграждение – затраченные усилия и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, то у человека формируется психологический срыв, разочарование. Менеджер должен исправить дисбаланс, снять напряжение.

Пока люди считают, что их труд недооценен, они будут снижать интенсивность труда. И наоборот, если люди сознают, что их труд переоценен, то они не снижают интенсивность труда, а даже скорее повышают ее. Если разница в вознаграждении обусловлена различной эффективностью труда сотрудников, то менеджер должен убедить (разъяснить) сотруднику это и сказать, что когда результативность его труда достигнет уровня его коллег, то он получит повышенное вознаграждение.

Подводя итоги первой главы, можно сказать, что проблема мотивации трудовой деятельности нашла свое отражение в работах таких ученых, как Б.Г.Ананьев, С.Л.Рубинштейн, С. Занюк, М.Аргайл, В.Г.Асеев, Дж, Аткинсон, Л.И.Божович, К.Левин, А.Н.Леонтьев, М.Ш.Магомет-Эминов, А.Маслоу, Ж. Нюттен, З.Фрейд, П.Фресс, В.Э.Чудновский, П.М.Якобсон и другие.

Каждый автор рассматривает мотивацию со своей точки зрения, но в целом можно прийти к выводу, что мотивация — это совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности; к ним относятся мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые детерминируют поведение человека, состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации.

Мотивация трудовой деятельности – система действий по активизации мотивов трудовой деятельности работников организации, для достижения целей организации.

Для оптимизации мотивации трудовой деятельности будут важные следующие факторы: снятие оценки и временных ограничений, демократический стиль общения, ситуация выбора, личностная значимость, вид работы, заработная плата, рабочая среда, стабильность, оказание помощи для собственного развития сотрудников, осознание полезности, интерес к работе. Так же важен выбор стиля руководства, при котором будут соблюдены факторы, которые положительно влияют на мотивацию трудовой деятельности.

Тема мотивации трудовой деятельности актуальна в современном мире. Отечественные теоретики и практики разрабатывают различные программы и методики по изучению мотивации трудовой деятельности, задача которых ее повысить, определяют значимость каждого члена группы, помогают более полно раскрыть свои способности.

II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ ООО«АЛЬЯНС»

2.1 Этапы и методы исследования

Исследование состояло из ряда этапов:

1) на первом этапе проводилась выборка респондентов;

2) на втором этапе проводилась методики А.А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности», представлено в приложении 1 [23];

3) на третьем этапе проводилось тестирование по опроснику Ф. Герцберга «Мотивационный тест» представлено в приложении 1[24];

4) на четвертом этапе проходила обработка полученных данных;

5) на пятом этапе разрабатывались рекомендации для повышения мотивации трудовой деятельности сотрудников компании ООО «Альянс».

Всего в исследовании приняло участие 26 человек. Из них 10 человек – инженеры, имеющие высшее образование. Предметом их работы является проектирование системы наблюдения для заказчика, согласно техническому заданию клиента. Зачастую инженеры совместно с заказчиком составляют техническое задание. Это требует от них хорошего понимания предмета работы, видов оборудования и т.д. В связи с этим труд инженера считается более высоко квалифицированным, чем труд рабочих. Вторая группа – рабочие, 16 человек. Предметом их работы является монтаж систем наблюдения, выполние технического задания.

Для проведения эмпирического исследования нами был подобран пакет психодиагностических методик.

Для того чтобы оценить степень удовлетворенности работников предприятия различными мотивирующими факторами нами был проведен тест-опрос «Удовлетворенность работой».

Тест «Удовлетворенность работой» – это стандартный тест, применяемый при изучении факторов влияющих на мотивацию и позволяющий выявить параметры удовлетворяющие или не удовлетворяющие сотрудников организации условиями работы, организацией руководства и отношениями в рабочем коллективе.

Данный тест содержит 14 утверждений, каждое утверждение может быть оценено от одного до пяти баллов. При оценке удовлетворенности работой трудового коллектива, используются средние величины показателей. При этом оценка результатов производится по следующей шкале:

– 15–20 баллов……вполне удовлетворены работой

– 21–32 балла……..удовлетворены

– 33–44 балла……..не вполне удовлетворены

– 45–60 баллов……не удовлетворенны

– свыше 60 баллов…….крайне не удовлетворены

Испытуемым предлагалась следующая инструкция:

Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру:

1 – вполне удовлетворен;

2 – удовлетворен;

3 – не вполне удовлетворен;

4 – неудовлетворен;

5 – крайне неудовлетворен.

2. Мотивационный тест Ф. Герцберга. На сегодняшний день существует множество тестов и опросов на определение уровня мотивации. Одним из самых распространенных является мотивационный тест Ф. Герцберга.

Согласно теории Ф. Герцберга, мотивации основывается на двух факторах: гигиенических и мотивационных.

К гигиеническим факторам относят:

– экономические (зарплата, премии, оплата компанией обучения и повышения квалификации, отпуск, пенсионные и социальные льготы);

– статус (престижность работы, привилегии, титулы);

– ориентация (отчеты, беседы, собрания);

– социальные (отношения в коллективе, а также отдых на праздники);

– физические (расположение рабочего места, его оформление, условия труда, в том числе температура, освещение и т. д.);

– безопасность (физическая, социальная).

По Ф. Герцбергу, отсутствие (или недостаточная степень присутствия) гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует персонал на повышение эффективности выполняемой работы.

К мотивационным факторам относят:

– премии за достижения;

– предоставление свободы действий;

– использование накопленного опыта;

– суть самой работы; определенная ответственность;

– доступ к информации; карьерный рост.

Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует персонал к более производительному труду [3].

Расшифровка результатов в этом случае позволит человеку понять, что именно его тяготит в его работе. Полученные результаты помогают выявлять доминирующие мотивы, а также осознать причины неудовлетворенности трудом, продумать меры и спланировать мероприятия по стимулированию персонала. Тест Ф. Герцберга при правильном его использовании может принести пользу как руководителю компании, так и персоналу.

2.2 Анализ полученных результатов

Тест «Удовлетворенность работой» предлагался рабочим и специалистам. В итоге нами было опрошено 10 специалистов (инженеров), 16 рабочих. Вначале проанализируем результаты по тесту «Удовлетворенность работой». Данные первичной обработки представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Результаты первичной обработки данных по тесту «Удовлетворенность работой» для обеих групп

№ пп.	инженеры	рабочие
1	17	40
2	20	44
3	25	38
4	28	50
5	29	57
6	30	49
7	26	41
8	28	39
9	30	47
10	32	50
11		52
12		58
13		47
14		40
15		39
16		51
Среднее	26,5	46,375

Средний балл удовлетворенности трудом в организации составил 36,45 (попадает под категорию «не вполне удовлетворены»). У инженеров средний

балл удовлетворенности составляет 26,5 («удовлетворены»), у рабочих – 46,4 («не удовлетворены»). В графическом варианте удовлетворенность сотрудников своей работой представлена на рисунке 2.1.

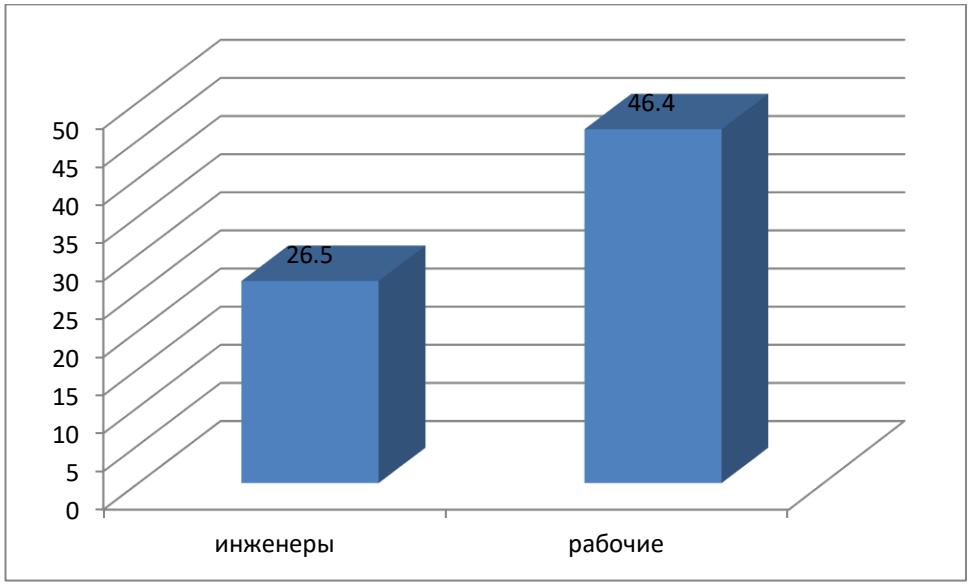

Рис. 2.1 Сравнение удовлетворенности работой в группах инженеров и рабочих, по средним баллам

На наш взгляд, подобный результат обусловлен тем, что инженеры в большей мере довольны своим профессиональным продвижением, заработной платой, а так же содержанием своей работы.

Следует так же отметить, что у рабочих в основном среднее значение по каждому фактору колеблется в промежутке 3-4 балла. Наиболее рабочие неудовлетворены по таким факторам как удовлетворенность предприятием (3,9 балла в среднем), удовлетворенность работой (3,81), удовлетворенность физическими условиями и слаженностью действий работников (3,76), а так же удовлетворенность длительностью рабочего дня (3,76). Наименьшие баллы набрали такие факторы как удовлетворенность зарплатой (3,05) и удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько платят на других предприятиях за аналогичную работу (3,2 балла).

Среди инженеров под критерий «удовлетворен» и «вполне удовлетворен» попадают все изучаемые факторы.

Исходя из полученных результатов, думаем, главная проблема предприятия в области мотивации не в том, что нет разработанной системы, а в том, что эта идея изначально не поддерживается руководством. На предприятии практикуются так называемые методы негативной мотивации, то есть когда действия работников обусловлены необходимостью избегать определенных действий, поскольку они наказуемы.

Резюмируя все вышесказанное, можно сказать, что на ООО «Альянс»:

1) не учитывается информация о личностных качествах и стремлениях, не учитываются нематериальные потребности сотрудников;

2) несмотря на наличие материальных стимулов и социальных гарантий, отсутствуют методы мотивации, направленные на реализацию высших потребностей – в самореализации и самоактуализации;

3) не делается акцент на развитие творческого потенциала работника, его личностного роста;

4) никак не учитывается время, отработанное человеком на одной должности, так называемое «перегорание» и, как следствие, неэффективность работы;

5) отсутствует организационная культура. Отдельные ее элементы есть, но они не способствуют сплочению коллектива, созданию духа единства, и как следствие, формированию внутренней мотивации человека, того фундамента, который позволяет выжить организации даже в кризисные времена, когда нет средств на материальное стимулирование;

6) работа, направленная на устранение вышеперечисленного, не поддерживается руководством. То есть работа ведется по принципу «пусть делают работу хоть как-нибудь, только чтоб делали», а не по принципу «работать нужно хорошо».

Поведение человека в любой ситуации является для него оптимальным, то есть поступки человека всегда направлены на получение им наибольшей

выгоды для себя во всех отношениях (в материальном и / или моральном плане). Данное утверждение с уверенностью можно назвать Законом оптимального поведения.

Следовательно, на предприятии должны быть созданы такие условия, регулирующие трудовые отношения, которые должны обязательно позволять работнику удовлетворять свои интересы при качественном и результативном выполнении им любых производственных задач. Именно при создании таких условий поведение работника становится рациональным, то есть оптимальным для самого работника и полезным для организации. Именно при создании таких условий будут отождествлены интересы сторон, то есть обеспечено взаимно однозначное соответствие между интересами сторон: выгодное для одной стороны выгодно для другой; и наоборот, невыгодное для одной стороны невыгодно и для другой. Тогда под эффективной мотивацией мы будем понимать создание таких критериальных условий, которые позволят обеспечить взаимно однозначное соответствие между конкретными интересами работника и предпринимателя, при котором у работника появится потребность самоотверженно трудиться.

Коль скоро суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, настало время придать этим условиям вполне конкретную «материальную» форму, представив их в виде модели оптимального стимулирования труда, о котором мы говорили в первом разделе. В качестве своеобразной точки отсчета сформулируем утверждение, истинность которого едва ли можно оспорить: основная роль в деле стимулирования труда, а значит – в четком и бесперебойном функционировании механизма мотивации, принадлежит заработной плате, ведь деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников.

Для объективной оценки важности различных мотивирующих факторов из множества тестов мы выбрали мотивационный тест Герцберга.

Мотивационный тест Герцберга состоит из двух этапов:

подготовительного и непосредственно тестирования. В подготовительном этапе опрашиваемых просят расположить в порядке убывания значимости ледующие факторы:

– финансы;

– признание;

– ответственность;

– отношения с руководителем;

– продвижение;

– достижения;

– содержание работы;

– сотрудничество.

На следующем этапе опрашиваемому предлагается 56 утверждений, разбитых на пары. Каждому из утверждений необходимо проставить балл от 0 до 5 так, чтобы для каждой пары утверждений сумма баллов равнялась 5 (использовать можно только целые числа). Для анализа ответов необходимо вычислить сумму баллов по каждой категории:

– категория А – финансовый мотив (сумма баллов утверждений 1, 8, 14, 16, 22, 35, 46);

– В-признание (2, 9, 18, 19, 24, 30, 49);

– С – ответственность (4, 13, 17, 26, 27, 33, 47);

– D – отношения с руководством (3, 5, 15, 20, 32, 40, 41);

– E – продвижение по службе (7, 28, 37, 42, 44, 50, 52);

– F – достижения (21, 29, 38, 39, 48, 53, 56);

– H – содержание работы: (6, 10, 12, 34, 36, 43, 54);

– I – сотрудничество (11, 23, 25, 31, 45, 51, 55).

Проанализируем данные, полученные при опросе инженеров.

На подготовительном этапе приоритеты инженеров были расставлены в следующей последовательности (рис. 2.2):

1) содержание работы;

2) финансы;

3) отношения с руководителем;
4) ответственность;
5) признание;
6) сотрудничество;
7) достижение;
8) карьера.

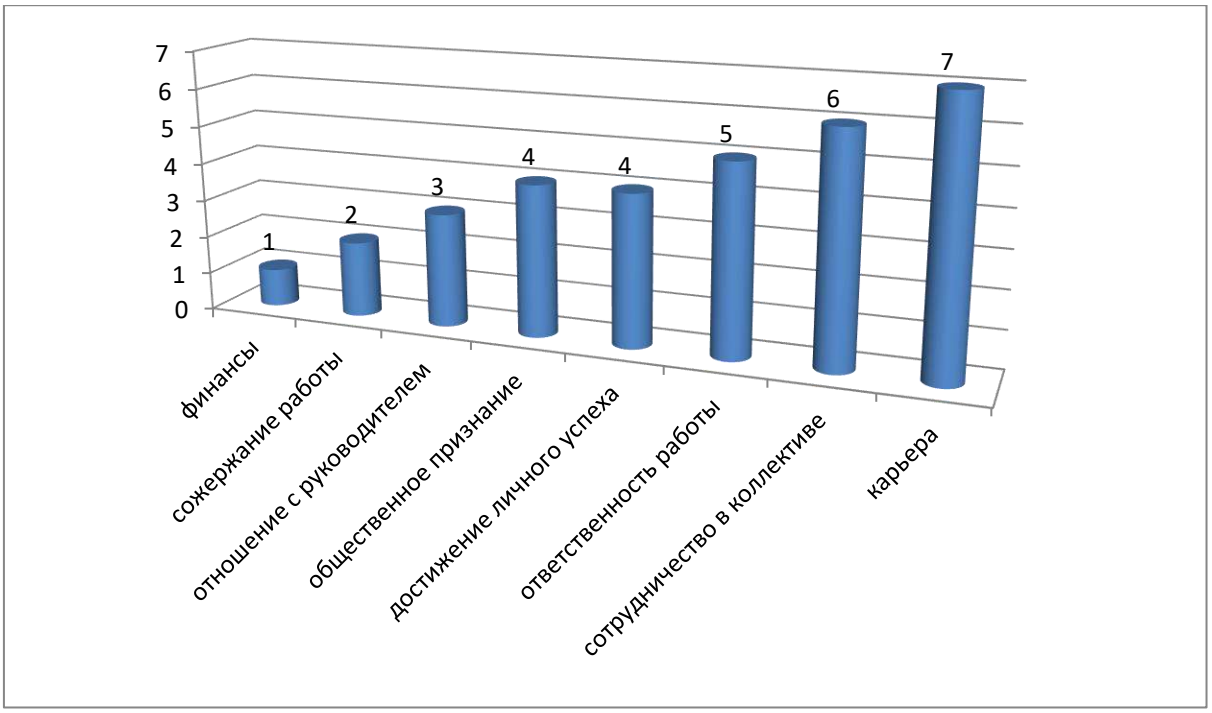

Рис. 2.2 Распределение факторов мотивации в группе инженеров, на подготовительном этапе

То есть, согласно субъективной оценки самих инженеров, наибольшую роль для них играет содержание работы, финансы и отношение с руководителем. Как правило, факторы, потребность в которых уже удовлетворена (или наиболее удовлетворена) находятся в конце списка. В нашем случае, это достижение и продвижение. В принципе, такой результат закономерен, ведь инженеры уже находятся на верхних ступенях иерархии, то есть достигли практически максимального уровня в удовлетворении этих потребностей. Расположение фактора «финансы» в начале списка только подтверждает результаты проведенного нами теста «Удовлетворенность

работой», где данный фактов входит в число значимых и удовлетворенных.

Теперь проанализируем результаты непосредственно самого теста, первичных данные представлены в таблице 2.2. Они более объективны, следовательно, мы узнаем какие же потребности не удовлетворены у инженеров на самом деле. Мы посчитали баллы для каждого опрашиваемого, а потом вывели средний балл по каждой категории. В итоге факторы расположились следующим образом:

1 место – финансы;

2 место – содержание работы;

3 место – отношения с руководителем;

4 и 5 место – признание и достижения;

6 место – ответственность;

7 место – сотрудничество;

8 место – продвижение.

Таблица 2.2

Первичные результаты тестирования в группе инженеров, по тесту Герцберга

№ пп.	финансы	общественное признание	ответственность работы	отношение с руководителем	карьера	достижение личного успеха	содержание работы	сотрудничество в коллективе
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1	25	20	15	18	12	10	22	10
2	27	22	20	20	15	15	26	12
3	22	27	13	19	10	27	24	10
4	30	15	17	25	7	22	20	14
5	32	19	22	17	9	19	27	10
6	27	24	10	29	10	24	30	10
7	29	17	17	19	12	20	24	12
8	30	10	16	20	10	20	22	14

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	35	24	19	26	11	24	28	10
10	28	20	14	22	5	17	20	10
Среднее	28,5	19,8	16,3	21,5	10,1	19,8	24,2	11,2

Как можно заметить, первые три места в субъективной и объективной оценке инженеров, что по результатам теста занимают одни и те же факторы. Это может свидетельствовать о том, что инженеры еще не удовлетворили свою потребность в данных факторах, либо они являются наиболее значимыми (мотивирующими) для них (рис.2.3).

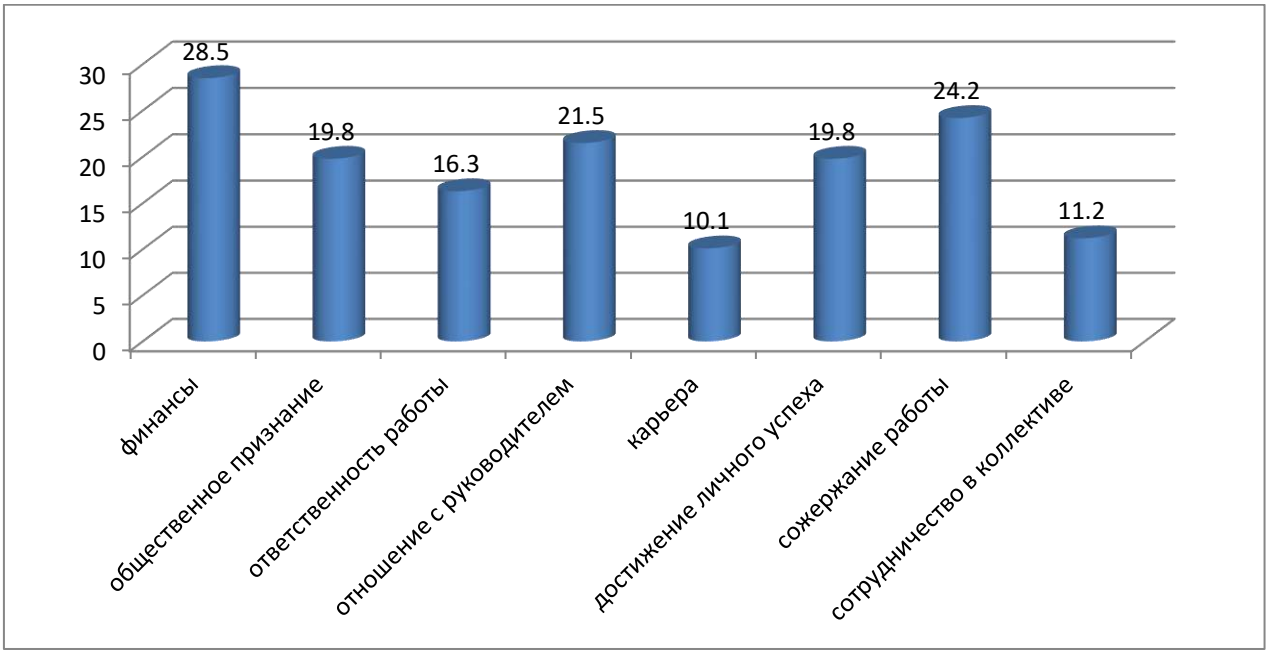

Рис.2.3 Распределение объективных выборов по тесту Герцберга, в группе инженеров

Последние позиции в субъективной и объективной оценке также схожи. Как мы уже говорили, либо данные факторы не мотивируют инженеров, либо (что наиболее вероятно) они уже удовлетворили свою потребность в продвижении, сотрудничестве.

Таким образом, при разработке нематериальных методов стимулирования труда в данной группе, следует обратить особое внимание на содержание работы, отношения с руководителем и признание их достижений. Следует отметить и такой важный момент: в теории считается, что первые три позиции у руководителей занимают финансы, как способ поддержания ресурса, содержание работы и достижения. В нашем же случае в тройке лидеров оказался такой фактор, как отношения с руководителем (вышестоящим). Это довольно связано с особенностями предприятия, в котором приветствуется клановая организационная структура.

В группе рабочих результаты подготовительного этапа тестирования (первичные результаты представлены в таблице 2.3), то сами они расставили факторы, выглядят следующим образом (рис. 2.4):

1 место - финансы;

2–3 места отношения с руководителем и сотрудничество;

4 место – содержание работы;

5 место - признание;

6 место - ответственность;

7 место - достижения;

8 место - продвижение по службе.

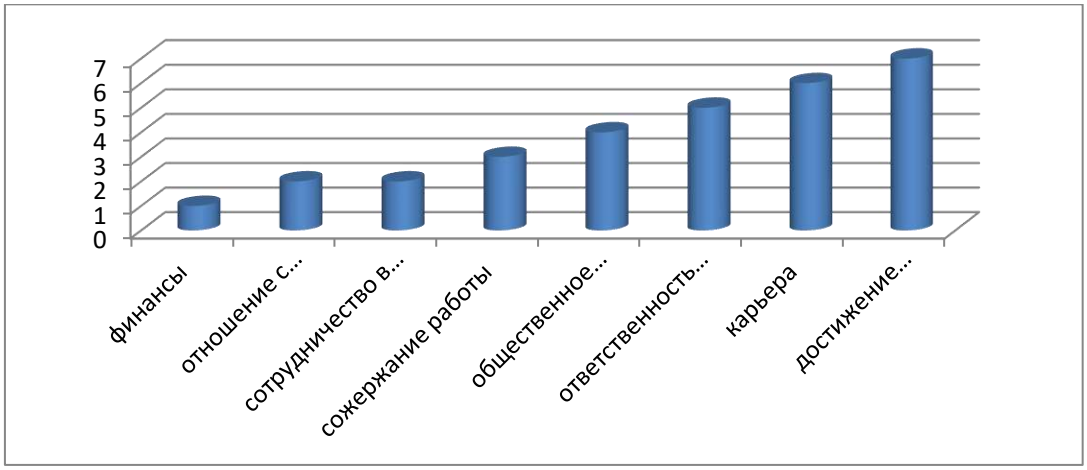

Рис. 2.4 Распределение факторов мотивации в группе рабочих, на подготовительном этапе

Отдельно отметим, что по результатам тестирования в группе рабочих отмечается недовольство невозможностью продвижения по служебной лестнице, а по результатам мотивационного теста Герцберга, данный фактор не слишком важен для них.

Возможно, такие результаты получились потому, что фактически у рабочих отсутствует возможность двигаться по карьерной лестнице, без получения соответствующего образования.

Таблица 2.3

Первичные результаты тестирования в группе рабочих, по тесту Герцберга

№ пп.	финансы	общественное признание	ответственность работы	отношение с руководителем	карьера	достижение личного успеха	содержание работы	сотрудничество в коллективе
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1	30	17	15	27	10	18	26	26
2	26	19	20	25	10	15	18	29
3	28	20	25	30	17	15	20	30
4	29	22	20	24	13	13	24	21
5	30	19	17	26	16	14	17	26
6	35	19	15	22	14	15	22	22
7	29	26	15	28	12	15	28	26
8	30	20	20	20	10	16	24	24
9	35	19	16	28	18	15	16	28
10	30	16	25	29	15	10	20	25
11	29	19	14	24	13	15	27	24
12	28	19	13	25	10	20	23	25
13	30	26	17	26	18	14	20	26
14	33	22	18	24	12	13	19	24
15	35	19	26	27	12	15	20	30
16	30	20	15	25	10	13	24	24
Среднее	30,4	20,12	18,18	25,6	13,12	14,75	21,75	25,62

К тому же на предприятии фактически не практикуется планирование карьеры сотрудников, повышение квалификации, слабо организована ротация кадров.

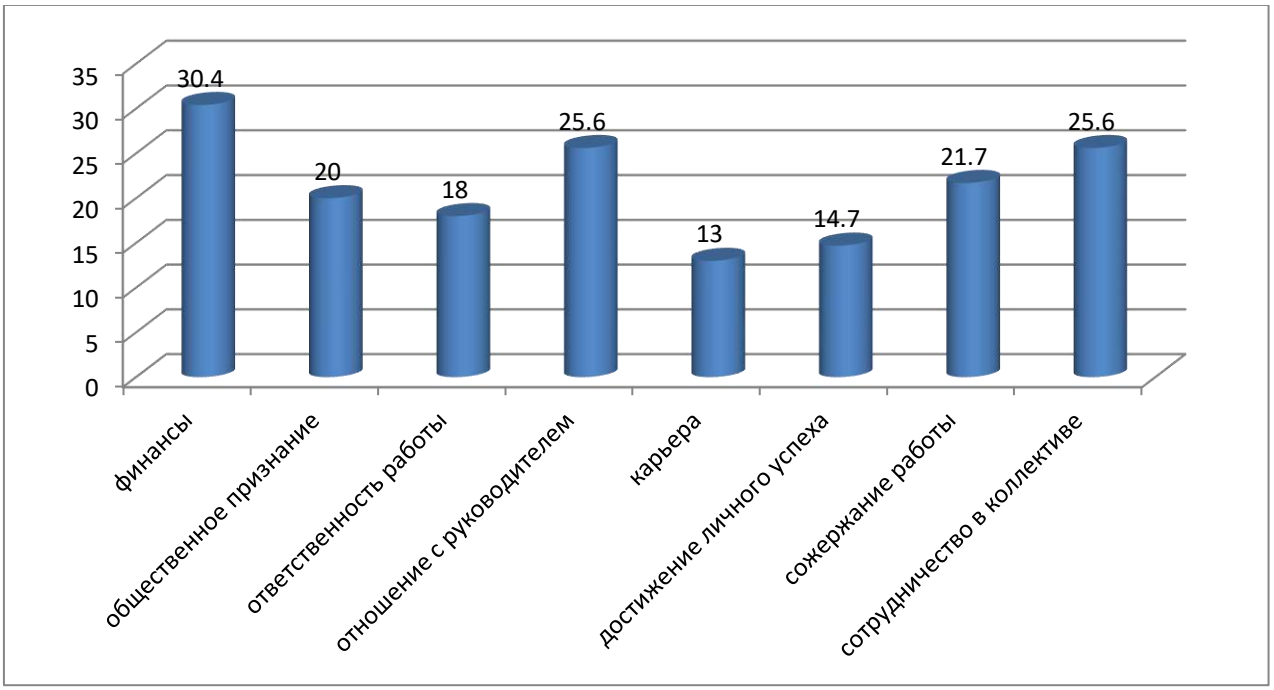

Рис.2.5 Распределение объективных выборов по тесту Герцберга, в группе рабочих

Далее отметим, что содержание работы в группе рабочих также является основным мотивирующим фактором, то есть данная потребность неудовлетворенна. Возможно, это происходит из-за того, что выполняемая ими работа никак не меняется из месяца в месяц, большинство действий доведены до автоматизма, нет интересных проектов, возможности проявить инициативу. При выборе методов мотивации специалистов и служащих, на наш взгляд, необходимо уделить особое внимание на создание условий, мотивирующих на достижения определенных результатов, на создание сотрудничества, на содержание работы и возможность сделать его более разнообразным.

Далее проведем математическое сравнение результатов тестирования в обеих группах. Для статистической обработки данных нами был применен критерий Манна-Уитни, предназначенный для сравнения двух групп по

степени выраженности признака. Статистическое сравнение проводилось при помощи автоматизированной программы, представленной на сайте psychol-ok.ru

Результаты математических расчетов представлены в таблице 2.4. Критические значения для нашей выборки составляют: $p_{(0,01)}$ – 36 и $p_{(0,05)}$ – 48.

Таблица 2.4

Результаты расчета критерия Манна-Уитни, при сравнении групп испытуемых, по степени выраженности признака

Фактор	Значение $U_{эмп.}$	Уровень достоверности
Удовлетворенность работой	0	0,01
Финансы	53	Не значимые различия
Общественное признание	75	Не значимые различия
Ответственность работы	63	Не значимые различия
Отношение с руководителем	32,5	0,01
Карьера	37	В зоне неопределенности
Достижение личного успеха	26	0,01
Содержание работы	48,5	Не значимые различия
Отношения в коллективе	0	0,01

Таким образом, в результате математических расчетов, можно сказать, что группа инженеров и группа рабочих отличаются по значимости таких факторов мотивации как: удовлетворенность работой, отношением с руководителем, достижению личного успеха, отношения в коллективе.

Анализируя этот результат можно сказать, что инженеры более удовлетворены своей работой и условиями труда, чем рабочие. По фактору «отношения с руководителем» обе группы неудовлетворенны существующими отношениями, и для обеих групп данный фактор является важным. Возможно данный результат связан с тем, что в ООО «Альянс» клановая организационная структура, и от отношения с руководителем зависят трудовые (материальные и не материальные) бонусы.

Достижение личного успеха оказывается наиболее мотивирующим для инженеров, чем для рабочих. Тогда как общественное признание является более мотивирующим для рабочих.

Этот результат мы положим в основу рекомендаций для руководителей ООО «Альянс», по совершенствованию системы мотивации сотрудников.

2.3 Рекомендации для повышения мотивации трудовой деятельности в ООО «Альянс»

Для того, чтобы повысить производительность и заинтересованность работников в выполнении своей работы, главное внимание необходимо уделить рекомендациям по материальному и нематериальному стимулированию работников.

Материальное стимулирование включает совершенствование системы заработной платы и возможность участия работников в прибыли предприятия. Элементы по улучшению материального стимулирования могут быть следующими:

1. Совершенствование оплаты труда:

– кроме заработной платы может начисляться премия при перевыполнении плана;

– размер авансовых выплат может увеличиваться;

– можно установить дополнительные выплаты к отпуску, больничному и т.п.

2. Расширение культурно-массовых мероприятий (хотя бы раз в месяц выезжать на природу, экскурсии или чаще устраивать совместные мероприятия).

3. Уделять большее внимание здоровью сотрудников:

– закупка новых тренажеров в спортивный зал;

– организация походов в плавательный бассейн (хотя бы раз в месяц);

– периодическое проведение профилактических осмотров работников организации;

– предоставлять средства для проведения отдыха и досуга;

– обеспечение бесплатных (или частично оплачиваемых) путёвок в санаторий для работников и членов его семьи.

4. Улучшение работы столовой (увеличение часов работы и количества предлагаемых блюд).

Очень важным элементом для эффективной работы организации является стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня из-за сложной экономической ситуации в стране тяжело поднимать оплату труда, поэтому особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд. Элементами нематериального стимулирования могут быть:

1. Большинство сотрудников из группы рабочих стремятся в процессе работы приобрести новые знания, важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности (курсы повышения квалификации и переподготовки кадров).

2. Можно ввести скользящий график работы, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома.

3. Признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу, что наиболее важно для сотрудников из группы инжененров.

4. Применять программы обогащения труда и ротации кадров;

5. Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля результатов своей деятельности.

Исходя из полученных результатов исследования, можно сделать следующие выводы о личностных характеристиках сотрудников и о мотивирующих факторах, которым отдаётся наибольшее предпочтение.

Работают с удовольствием, держаться уверенно, свободно, демонстрируют хороший уровень интеллектуального развития. Поддерживает доброжелательное общение с коллегами, разговорчивы. В тоже время могут отнестись с недоверием к новым людям и идеям, не всякую информацию приму на веру, хотя в большинстве случаев положительно воспринимают нововведения.

Меньше внимания сотрудник уделяет таким составляющим «рабочей» направленности личности, как общая активность, творческая активность, социальная полезность, они играют существенную роль в его трудовой деятельности. Он не стремиться к активной деятельности, к максимальному проявлению себя, как сотрудника, равно как не стремиться доказать себе и окружающим свою социальную полезность.

Отсюда следует и преобладание у сотрудников из группы рабочих гигиенических факторов мотивации, нежели мотивационных факторов. Они заинтересованы сугубо в процессе и результате своей работы. Безусловно, такие составляющие внешней положительной мотивации, как похвала, одобрение и материальное поощрение имеют не последнее значение. Хотя размер материального поощрения далеко не всегда устраивает государственных служащих. Возможно, отчасти в этом причина не самого высокого балла внешней положительной мотивации по итогу тестирования.

Таким образом, респонденты в своей массе эмоционально устойчивы, открыты к общению, добросовестно выполняют возложенные на них должностные обязанности, при необходимости могут действовать энергично, отдельные сотрудники могут проявлять лидерские качества, стараются не идти

на конфликт. Однако сотрудники не стремятся к достижению максимально возможных результатов как на своём участке работы, так и в управлении в целом, не заинтересованы в проявлении себя, довольствуются имеющимся багажом знаний, будучи уверенными, что при необходимости получить ответ на вопрос из их области деятельности, коллеги придут именно к ним. Сотрудники редко высказывают свежие идеи, новые варианты решения стоящих перед ними задач. Так же нами были разработаны рекомендации по повышению мотивации трудовой деятельности в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы было поставлено изучить особенности мотивации сотрудников компании ООО «Альянс». В качестве предмета исследования выступили сотрудники, в качестве объекта мотивация трудовой деятельности.

Для достижения цели работы при проведении эмпирических исследований использованы следующие методики: методика «Мотивация профессиональной деятельности» (методика К. Замфир в модификации А. Реана); мотивационный тест Ф. Герцберга.

Проведенный нами теоретический анализ психологической литература по изучению проблемы мотивации трудовой деятельности таких авторов, как: Б.Г.Ананьев, С.Л.Рубинштейн, М.Аргайл, В.Г.Асеев, Дж, Аткинсон, Л.И.Божович, К.Левин, А.Н.Леонтьев, С. Занюк, М.Ш.Магомет-Эминов, А.Маслоу, Ж. Нюттен, З.Фрейд, П.Фресс, В.Э.Чудновский, П.М.Якобсон и другие отмечали, что мотивация — это совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности.

К ним относятся мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые детерминируют поведение человека, состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации.

Анализ многочисленных данных, проведенных в отечественной и зарубежной литературе, позволяет утверждать, что процесс мотивации включает в себя создание готовности к действию, выбор направленности (целей), средств, способов действия, места и времени действия, оценку вероятности успеха, формирование уверенности и правильности и необходимости действия и т.д. Поэтому в процессе мотивации участвуют такие образования как потребности, мотивы, мировоззрение человека, личностные особенности и представления человека о себе, своих возможностях (физических и психических), функциональные и эмоциональные состояния и переживания, знания о среде и прогноз ее изменений, ожидаемые последствия,

включая оценки других людей и т.д.

Таким образом, рассматриваемая проблема имеет очень важное как теоретическое, так и практическое значение, поскольку решение разных её вопросов позволит повысить эффективность деятельности различных систем. Эффективность во многом зависит от кадрового потенциала, способного не только формировать «набор» знаний, соответствующих умений и навыков у будущих специалистов, но и побуждать самих студентов к активной учебно-познавательной деятельности как решающему средству профессионального становления личности специалиста. Повысить уровень мотивации трудовой деятельности возможно при условии ориентации на мотивы как определяющие факторы в любом виде деятельности.

Тема мотивации трудовой деятельности актуальна в современном мире. Отечественные теоретики и практики разрабатывают различные программы и методики по изучению мотивации трудовой деятельности, задача которых ее повысить, определяют значимость каждого члена группы, помогают более полно раскрыть свои способности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амангалиева, Н.Е. Мотивация как фактор детерминации эффективности трудовой деятельности. [Электронный текст] // Автореферат дис.на соик.степени к.филос.н. / Н.Е. Амангалиева. – Саратов, 1992. – 16 с.
2. Анисимов, О.С. Методологическая версия категориального аппарата психологии. [Электронный текст] / О.С. Анисимов. – Новгород, 1990. – 221 с.
3. Беляцкий, Н.П. Техника работы менеджера. [Текст] / Н.П. Беляцкий, П. Ройш, Н.В. Суша. – Минск: Книжный дом, 2018. – 102 с.
4. Блинов, А. А. Мотивация персонала корпоративных структур. [Электронный текст] // Маркетинг / А.А. Блинов. – 2013. -№1. – С. 88-101.
5. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). [Текст] / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2017. – 413 с.
6. Верхоглазенко, В. Мотивация персонала. [Текст] // Консультант директора / В. Верхоглазенко. – 2014. – №4. – С. 48–51.
7. Вилюнас, В.К. Теория деятельности и проблема мотивации [Электронный текст] // В кн: А.Н. Леонтьев и современная психология. - М.: Наука, 1983. - С. 186-289.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2013. - 206 с.
9. Горнаков, Э.И. Мотивация поведения работника. [Текст] // Отдел кадров. / Э.И. Горнаков. – 2005. – №3. – с. 92–96.
10. Дубянкова, А.И. Мотивация как фактор профессионального развития сотрудников органов внутренних дел. [Электронный текст] // Автореферат дис.на соиск.степени к.псих.н. / А.И. Дубянкова. – СПб., 2007. – 19 с.
11. Ежевская, Т.И. Мотивация как фактор формирования специальных способностей. [Текст] / Т.И. Ежевская. – Новосибирск, 2018. – 160 с.
12. Ельченко, М. Два подхода к оценке персонала. [Электронный текст] //

Управление персоналом / М. Ельченко. –1999. – №4. – с. 87–90.

13. Занюк, С.С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. [Текст] / С.С. Занюк. – М.: Просвещение, 2015. – 352 с.

14. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб.: Изд. «Питер», 2000. – 512 с.

15. Климов, Е.А. Психология профессионала. [Электронный текст] / Е.А. Климов. - М.: Издательство «Институт практической психологии»; Воронеж: НПО «МО-ДЭК», 1996 - 400 с.

16. Климов, Е. А. Путь в профессионализм (Психологический взгляд): Учебн. Пособие [Электронный текст] / Е. А. Климов. – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2003. – 320 с.

17. Кокорев, В.П. Мотивация в управлении. / В.П. Кокорев.– Барнаул, 2017. – 298 с.

18. Кочеткова, А.И. Психологические основы управления персоналом. [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Зерцало, 2013. – 159 с.

19. Маклаков, А. Г. Общая психология. [Текст] / А.Г. Маклаков. - СПб.: Питер, 2014. - 592 с.

20. Маслоу, А. Мотивация и личность. [Электронный текст] [Текст] / А. Маслоу. – СПб., 2010. – 352 с.

21. Мескон, Н. Основы менеджмента. [Текст] / Н. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 2012. – 218 с.

22. Морозова, И.С. Мотивация как фактор оптимизации мыслительного процесса. Дис. на соиск. степени к.псих.н. [Электронный текст] / И.С. Морозова. – Новосибирск, 1999. – 135 с.

23. Ньюстром, Д. Организационное поведение. [Текст] /.Д. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб., 2016. – 448 с.

24. Нюттен, Ж. Мотивация, действие и перспективы будущего. [Текст] / под. Ред. Леонтьева Д.А. – М., 2014. – 608 с.

25. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология. [Текст] /

Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. - СПб, 2017. – 298 с.

26. Результаты исследования методов мотивации. [Электронный текст] // Управление персоналом. – 2002. – №1. – С. 30.

27. Управление персоналом. [Электронный текст]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – 427 с.

28. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента. [Электронный текст] / Э.А. Уткин. – М., 2013. – 352 с.

29. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. [Электронный текст] / Х. Хекхаузен. – М., 2004. – 392 с.

30. Шапиро, С.А. Мотивация. [Электронный текст] / С.А. Шапиро. – М., ГроссМедиа, 2008. — 224 с.

31. Шекшня, Е.В. Управление персоналом современной организации. [Электронный текст] / Е.В. Шекшня. - М.: Интел-синтез, 2012. – 411 с.

32. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности :управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. [Электронный текст] / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: Высшая школа, 2000. – 357 с.

33. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. [Электронный текст] / В.И. Шкатулла. – М.: Норма-ИНФРА-М, 2018. – 104 с.

34. Щекин, Г. Профессия – менеджер по кадрам. [Электронный текст] / Г. Щекин. – М.: Дело, 2014. – 128 с.

Приложение 1

Тест Ф. Герцберга

Определение мотивации в работе

Материал базируется на мотивационной теории Ф. Герцберга, и используется для определения мотивации в работе.

Оцените предложенные утверждения. В сумме баллы должны быть равны 5 таким образом: 5 - 0 4 - 1 3 - 2 2 - 3 1 - 4 0 - 5

При оценке надо использовать только целые числа.

Ответы на вопросы надо давать быстро и спонтанно, учитывая только свое мнение.

(A)1. Для тебя важна хорошо оплачиваемая работа, даже если ты не получаешь должного признания.

(B)2. Для тебя важно признание и похвала, даже если оплата не так высока

(D)3. Ты предпочитаешь иметь хорошие отношения с директором, даже если это означает уменьшение ответсвенности

(C)4. Лучше иметь больше ответственности, даже если из-за этого будет труднее общаться с директором

(D)5. Тебе главнее иметь хорошие отношения с директором, даже если придется делать неинтересную работу

(H)6. Тебе важнее делать интересную работу, даже если отношения с директором будут из-за этого хуже.

(E)7. Тебе важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше

A)8. Тебе важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение

(B)9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получать признания

(H)10. Лучше делать значительную работу, за которую тебя признают и хвалят

(I)11. Ты предпочитаешь неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами.

(H)12. Ты предпочитаешь стимулирующую работу, даже если можешь завоевать непопулярность среди коллег

(C)13. Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения

(A)14. Лучший стимул к работе - высокая зарплата

(D)15. Тебе важно иметь хорошие отношения с директором, даже если работа неинтересная

(A)16. Тебе важно делать интересную работу, даже если отношения с директором будут плохими.

(C) 17. Ты предпочитаешь ответственную должность, даже если будет меньше признания

(B)18. Ты предпочитаешь иметь не ответственную должность, если твою работу признают и хвалят.

(B)19. Тебя стимулирует признание твоей работы

(D)20. Тебя стимулируют хорошие отношения с директором и сотрудниками

(F)21. Ты предпочитаешь преуспевать, делая сложную работу, чем простую, но хорошо оплачиваемую работу.

(A)22. Ты предпочитаешь делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы

(I)23 Тебе важна больше поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе

(B)24 Ты больше ценишь полученное признание за работу, чем отношение коллег

(I)25. Тебя больше стимулирует то, что тебя ценят коллеги, а не ответственность в работе

(C)26. Тебя стимулирует больше возможность делать ответственную работу, чем возможность повышения в должности

(C)27. Тебе важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности

(E)28. Тебя интересует больше возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной

(F)29. Для тебя важнее грамотное выполнение твоей работы, чем признание и похвала

(B)30. Для тебя важнее признание и похвала, чем знание о том, удачлив или нет ты в работе

(I)31. Поддержка коллег важнее отношений с директором

(D)32. Тебе важнее хорошие отношения с директором, чем поддержка коллег

(C)33. Ты предпочитаешь ответственную работу, даже если она не интересная

(H)34. Ты предпочитаешь интересную работу, даже если она не ответственная

(A)35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная

(H)36. Тебе важна содержательная работа, даже если она мало оплачиваемая

(E)37. Если ты будешь менять место работы, то только потому, что на этой работе у тебя нет возможности повышения в должности

(F)38. Если ты будешь менять место работы, то только потому, что сейчас у тебя нет возможности себя реализовать

(F)39. Тебе важнее информация о своем успехе, чем хорошие отношения с директором

(D)40. Тебе важнее хорошие отношения с директором, чем информация о своем успехе

(D)41. Лучше сохранить хорошие отношения с директором и отказаться от повышения в должности, чем испортить их, согласившись на повышение

(E)42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с твоим директором

(H)43. Твоя работа на данный момент значит для тебя много, и ты не хочешь сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей повышения в должности нет

(E)44.Ты предпочитаешь повышения в должности, даже если эта работа будет рутинная

(I)45. Ты предпочитаешь работать в группе, где хорошие отношения сотрудничества, тебе важна поддержка коллег. Это лучше чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе

(A)46. Предпочитаешь хорошо оплачиваемую работу, на которой работаешь один.

(C)47. Тебе нравится ответственность, даже если нет успеха, и ты не оправдываешь ожиданий

(F)48. Лучше выполнять данное задание, чем иметь большую ответственность

B)49. Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности

(E)50. Лучше получить повышение в должности, даже если не получишь

признания на новом месте работы

(I)51. Тебе важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, когда тебе придется расстаться с ними

(E)52. Ты предпочитаешь повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами

(F)53. Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем делать более интересную работу на которой неудачи случаются чаще

(H)54. Предпочитаешь работу интересную, но с которой не справляешься, чем скучную

(I)55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами

(F)56. Лучше иметь всегда успех в работе, даже если у тебя нет поддержки коллег

Ключ мотивационного теста

Внеси в таблицу полученные результаты в соответствии с расположением букв.

Для проверки – в сумме должно быть 140.

A + + + + + + +

B

C

D

E

F

H

I

Всего 140

A Финансовые мотивы

B Признание и вознаграждение

C Ответственность

D Отношения с руководством

E Карьера

F Достижения

H Содержание работы

I Сотрудничество

Герцберг Ф. выделил две категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации. Гигиенические факторы – внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают

неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная зарплата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

Мотиваторы – это внешние факторы удовлетворенности, направленные на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возмож ность творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Дьяченко Ольги Викторовны
группы 254 уп кафедры психологии
Направления 37.03.01 Психология
на тему Изучение трудовой мотивации сотрудников на примере компании ООО «Альянс»

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 57 страницах, 9 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы: Мотивация персонала является краеугольным камнем в работе кадровой службы любой организации. Понимание механизмов и методов мотивации труда каждого сотрудника является приоритетным в разработке эффективной системы мотивации персонала. В современных условиях все системы мотивации делают упор на материальном стимулировании труда, тогда как среди сильных стимулов труда для сотрудников являются и гигиенические факторы. Именно, изучение нематериальных факторов и их связь с удовлетворенность труда представляет наибольший интерес в данной работе.

2. Логическая последовательность: Текст логично и всесторонне описывает изучаемый феномен. Представлены различные точки зрения на мотивацию персонала.

3. Положительные стороны работы: Подробно проанализированы все факторы формирования мотивации персонала. Дипломница уделила внимание как субъективному, так и объективному восприятию существующей системы мотивации в организации. Описаны особенности мотивации сотрудников с разным уровнем образования и сложностью выполняемой деятельности. В работе представлены рекомендации для администрации, направленные на повышение эффективности мотивирования сотрудников, исходя их результатов исследования.

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений высокая.

5. Полнота проработки литературных источников в работе использованы разнообразные источники информации: монографии, статьи в периодических изданиях.

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций высокое.

7. Недостатки работы: Не описаны предполагаемые результаты внедрения программы мотивации в деятельность предприятия.

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки хорошо, а ее автор Дьяченко Ольга Викторовна, присвоения квалификации бакалав психологии.

Рецензент Василенко Юрий Геннадьевич директор ООО „Альянс"
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«11» июня 2019 г.

МП подпись рецензента

С рецензией ознакомлена Дьяченко Ольга Викторовна
21.06.19

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента: Дьяченко Ольги Викторовны

группы 254пу кафедры психологии
Направления 37.03.01 Психология
1. на тему: Изучение трудовой мотивации сотрудников на примере компании ООО «Альянс»
Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на 57 страницах, 9 иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы: Изучение трудовой мотивации становится снова актуальной задачей психологической практике. Все чаще в практической деятельности психолога появляется необходимость в нематериальных методах стимулирования труда сотрудников организации. В то же время в теоретической психологии практически не уделяется внимания особенностям нематериального мотивирования сотрудников, в зависимости от уровня сложности выполняемой деятельности. Именно этому посвящена работа Дьяченко О.В.
2. Логическая последовательность теста дипломной работы достаточная.
3. Положительные стороны работы: Описаны особенности мотивации сотрудников организации, в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы. Предпринята попытка детального и поэтапного внедрения системы нематериального стимулирования труда сотрудников, с учетом особенностей их мотивации.

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: достаточная

5. Полнота проработки литературных источников: проанализированы как монографии, так и периодические издания, освещающие вопросы, связанные с проблемой изучения в дипломной работе.

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций: хорошее
7 Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы: высокий
8. Недостатки работы: отсутствует описание этапности внедрения рекомендаций в деятельность организации
9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой общепрофессиональная компетенция ОПК-1, Общекультурные компетенции ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОК-7, ОК-8, ОК-9, профессиональные компетенции ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11, ПК-12, ПК-13 и выпускной квалификационной работы ПК-14.

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы: А.П. Арышева, к.псих.н., доцент

«10» июня 2019 г.

подпись руководителя

С отзывом ознакомлена Даленко Олеся Викторовна
21.06.19

АНТИПЛАГИАТ
ТВОРИТЕ СОБСТВЕННЫМ УМОМ

ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ 2673983@bk.ru | БАЛЛОВ 0 | ТАРИФ Бесплатный доступ (0 дн) | МОДУЛИ И КОЛЛЕКЦИИ Подключено: 1 смотреть | МЕНЮ | ru

ГЛАВНАЯ / КАБИНЕТ /

Краткий отчет

ПОЛУЧИТЬ ПОЛНЫЙ ОТЧЕТ

ВЕРСИЯ ДЛЯ ПЕЧАТИ | ЭКСПОРТ | ИСТОРИЯ ОТЧЕТОВ | РУКОВОДСТВО | ВЫЙТИ В КАБИНЕТ | ЕЩЕ...

Диплом ДьяченкоО.В.

ПРОВЕРЕНО: 11.06.2019 19:12:24

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник		Актуальна на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	2,5%	2,82%	ОБРАБОТКА		05 Мая 2017	Модуль поиска Интернет	40	45
[02]	0,4%	2,82%	Загрузить		14 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	5	44
[03]	1,99%	1,99%	Анализ понятий профес...		19 Ноя 2016	Модуль поиска Интернет	17	17

ЗАИМСТВОВАНИЯ
17,52%

ЦИТИРОВАНИЯ
0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
82,48%

ИСТОЧНИКОВ: 20

ЕЩЕ НАЙДЕНО ИСТОЧНИКОВ: 17

ЗАИМСТВОВАНИЯ: 12,62%

СПРАВКА

о внедрении в деятельность ООО «Альянс» результатов выпускной квалификационной работы студента факультета психологии АНО ВО «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» Дьяченко Ольги Викторовны на тему: «Изучение трудовой мотивации сотрудников на примере компании ООО «Альянс».

Администрация ООО «Альянс» подтверждает, что на базе организации в период с февраля 2019 г. по май 2019 г. года проводилась исследование особенностей трудовой мотивации сотрудников. Результаты проведенного исследования, разработанные рекомендации для сотрудников с разными видами деятельности, внедрены в работу кадровой службы организации. Сформулированные в работе рекомендации для сотрудников касаются как обучения персонала, так и разработки системы нематериального стимулирования труда. Отдельно сформулированы рекомендации для администрации, направленные на повышение эффективности всей системы мотивирования труда. Данные рекомендации переданы на рассмотрение генеральному директору ООО «Альянс».

Директор _____ Васильченко Е.Г.

МП

Общество с ограниченной ответственностью ОГРН 1123267002261 • ИНН 2317069799 ООО "Альянс" "Alliance" LLC Россия Краснодарский край город-курорт Сочи Адлерский район