

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

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

СМЕХУЛЬСКАЯ ЕЛИЗАВЕТА НИКОЛАЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА УСПЕШНОСТЬ ТРУДОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

Обучающийся


(подпись)

Е. Н. Смехульская
(инициалы, фамилия)

Руководитель

доцент каф. психологии, канд. психол. наук
(должность, ученая степень, ученое звание)


(подпись)

Е. Н. Панина
(инициалы, фамилия)

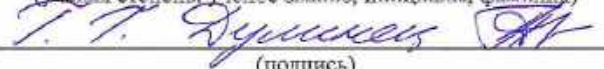
Нормоконтролер


(подпись)

А. С. Самарина
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой психологии

канд. психол. наук
(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

«02» июня 2025 г.

Красноярск 2025

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

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы: 37.03.01 Психология;

Профиль: Психология управления

Выпускающая кафедра психологии

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студентке Смехульской Елизавете Николаевне группы 250-пу

(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы «Влияние мотивации персонала на успешность трудовой деятельности».

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «18» 03 2025 г. № 34-40 на основании решения заседания выпускающей кафедры психологии

Протокол от «13» марта 2025 г., № 7

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «02» июня 2025 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы: Введение; I Теоретические основы изучения мотивации персонала; II Эмпирическое исследование влияния различных типов мотивации на успешность трудовой деятельности персонала; Заключение.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы: нет.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы: подбор и изучение литературных источников, разработка структуры содержания ВКР, уточнение цели и задач, объекта и предмета исследования (17.03.25-20.03.25); уточнение, систематизация списка литературы, написание раздела ВКР, раскрывающего теоретические аспекты изучаемой проблемы (21.03.25-31.03.25); формирование плана исследования, составление диагностического комплекса (01.04.25-10.04.25); сбор и анализ эмпирического материала (11.04.25-07.05.25); написание практической части ВКР (08.05.25-20.05.25); завершение практической части ВКР, формирование выводов, рекомендаций (21.05.25-29.05.25); доработка текста ВКР, оформление ВКР (30.05.25-08.06.25); подготовка доклада, иллюстративных материалов к защите ВКР (09.06.25-15.06.25).

Дата выдачи задания «14» марта 2025 г.

Руководитель

выпускной квалификационной работы


(подпись)

Е.Н. Панина
(инициалы, фамилия)

znanium.com

электронно-библиотечная система

Обработан файл: Смахульская_ВКР_250-пу.docx.

Год публикации: 2025.

Оценка оригинальности документа - 96.54%

Просмотр заимствований в документе

Время выполнения: 55 секунд

Смахульская Е.Н.



02.07.2025г.

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

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной
системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Смехульская Елизавета Николаевна

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 150-ПЧ факультета психологии Автономной некоммерческой организации
высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО
СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего
сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы
выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Влияние мотивации персонала на успешность
трудовой деятельности

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой
пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из
любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия
исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в
соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

«2» июня 2025 г.



(подпись)

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

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

СМЕХУЛЬСКАЯ ЕЛИЗАВЕТА НИКОЛАЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА УСПЕШНОСТЬ ТРУДОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

Обучающийся

(подпись)

Е. Н. Смехульская
(инициалы, фамилия)

Руководитель

доцент каф. психологии, канд. психол. наук
(должность, ученая степень, ученое звание)

(подпись)

Е. Н. Панина
(инициалы, фамилия)

Нормоконтролер

(подпись)

А. С. Самарина
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой психологии

(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Красноярск 2025

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

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы: 37.03.01 Психология;

Профиль: Психология управления

Выпускающая кафедра психологии

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студентке Смехульской Елизавете Николаевне группы 250-пу

(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы «Влияние мотивации персонала на успешность трудовой деятельности».

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «___» _____ 20__ г. № _____ на основании решения заседания выпускающей кафедры психологии

Протокол от «___» _____ 20__ г., № ____

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «___» _____ 2025 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы: Введение; I Теоретические основы изучения мотивации персонала; II Эмпирическое исследование влияния различных типов мотивации на успешность трудовой деятельности персонала; Заключение.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы: нет.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы: подбор и изучение литературных источников, разработка структуры содержания ВКР, уточнение цели и задач, объекта и предмета исследования (17.03.25-20.03.25); уточнение, систематизация списка литературы, написание раздела ВКР, раскрывающего теоретические аспекты изучаемой проблемы (21.03.25-31.03.25); формирование плана исследования, составление диагностического комплекса (01.04.25-10.04.25); сбор и анализ эмпирического материала (11.04.25-07.05.25); написание практической части ВКР (08.05.25-20.05.25); завершение практической части ВКР, формирование выводов, рекомендаций (21.05.25-29.05.25); доработка текста ВКР, оформление ВКР (30.05.25-08.06.25); подготовка доклада, иллюстративных материалов к защите ВКР (09.06.25-15.06.25).

Дата выдачи задания «___» _____ 2025 г.

Руководитель

выпускной квалификационной работы

(подпись)

Е.Н. Панина

(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 58 с., таблиц 9, рисунков 3 источников 40, приложений 3.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ, ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ, КРІ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ УСПЕШНОСТЬ

Цель данного исследования заключалась в изучении влияния различных типов мотивации персонала на показатели успешности их профессиональной деятельности в современных организационных условиях.

Результаты исследования показали наличие статистически значимых взаимосвязей между мотивационными особенностями и уровнем профессиональной успешности сотрудников. Установлено, что наиболее существенно на успешность влияют такие факторы, как высокая мотивация достижения целей, выраженная ориентация на профессиональные результаты и стремление к постоянному развитию при низком уровне страха неудач. Это подтверждает важность формирования гармоничной системы мотивации, включающей как внутренние, так и внешние стимулы, для повышения эффективности работы персонала.

Достоверность полученных выводов обеспечена применением комплекса методов математической статистики, включая корреляционный, регрессионный и факторный анализ, t-критерий Стьюдента и однофакторный дисперсионный анализ, выполненных с помощью программы SPSS 25.0.

Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования для построения персонализированных программ мотивации в организациях различного профиля, направленных на повышение вовлеченности сотрудников и достижение ими высоких показателей профессиональной результативности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	11
1.1 Понятие и сущность мотивации в профессиональной деятельности	12
1.2 Самомотивация как системный регулятор профессиональной активности	13
1.3 Внешнеорганизованная мотивация как управляемая система стимулов	16
1.4 Теоретико-методологическая основа исследования	19
II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ МОТИВАЦИИ НА УСПЕШНОСТЬ ТРУДАВАЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	23
2.1 Организация и методы исследования	23
2.2 Анализ результатов исследования влияния самомотивации на успешность персонала	27
2.3 Результаты исследования по методике Т. Элерса	32
2.4 Результаты исследования по методике МФОМТ	37
2.5 Итоговая сводная таблица по методике Т. Элерса	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	54
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день представляется возможным с высокой степенью достоверности утверждать, что далеко не все современные руководители организаций, компаний и учреждений различных форм собственности и масштаба деятельности внедряют и применяют действительно эффективную, научно обоснованную и гибкую систему мотивации персонала. Более того, в ряде организаций такие механизмы отсутствуют как таковые: либо не разработаны вовсе, либо используются формально, без учета реальных потребностей, целей и характеристик сотрудников, что, в свою очередь, существенно снижает результативность работы коллектива и самой организации в целом. Дополнительно к этому можно зафиксировать тенденцию несоответствия между устаревшими, традиционными подходами к мотивированию работников и условиями стремительно меняющегося социокультурного и экономического контекста, в котором функционируют современные предприятия. Подобный разрыв, как правило, обусловлен множеством факторов, среди которых на первый план выходят нестабильная макроэкономическая ситуация в стране, высокий уровень неопределённости, постоянные структурные изменения в экономике, технологические трансформации, а также усиливающаяся конкуренция – как внутри рынка, так и на международной арене.

На этом фоне мотивация персонала выступает не просто инструментом повышения эффективности, но ключевым стратегическим фактором устойчивого развития предприятия, влияющим на все уровни организационного функционирования. Именно мотивация позволяет руководству не только направлять усилия работников на достижение конкретных целей и задач компании, но и обеспечивает рост производительности труда, способствует снижению текучести кадров, предотвращает эмоциональное выгорание, формирует чувство сопричастности сотрудников к корпоративной культуре и миссии компании, а также создает условия для реализации личностного и

профессионального потенциала каждого сотрудника. В условиях высокой конкуренции организациям становится всё более важно не просто удерживать ценные кадры, но и создавать такие условия, при которых каждый специалист будет максимально вовлечён в процессы и нацелен на развитие, рост и достижение результатов.

Актуальность рассматриваемой темы исследования заключается в возрастающей значимости человеческого ресурса, который в настоящее время рассматривается как важнейший элемент конкурентоспособности организации. Происходит смена управленческой парадигмы: если ранее работники воспринимались как издержки, которые следует минимизировать, то сегодня персонал рассматривается как главный нематериальный актив, в развитие которого целесообразно инвестировать. На смену механистическим теориям пришла гуманистическая концепция управления персоналом, согласно которой сотрудники не просто выполняют должностные инструкции, а являются активными субъектами, принимающими участие в формировании и реализации стратегии организации. В этом контексте особую важность приобретает детальное изучение мотивационных процессов, в частности – исследование различных типов мотивации и их влияния на показатели успешности трудовой деятельности. Понимание природы и структуры мотивации, её детерминантов и механизмов воздействия позволяет создавать управленческие решения, способные обеспечить долгосрочную результативность и устойчивость персонала.

Несмотря на то что в научной литературе накоплен значительный объем исследований, посвящённых мотивации труда, остаются нерешёнными важные аспекты, касающиеся взаимодействия и соотношения внутренних (интринсивных) и внешних (экстринсивных) мотивационных факторов. До сих пор многие менеджеры применяют универсальные мотивационные схемы, не принимая во внимание, что каждый сотрудник имеет уникальный психологический профиль, определяющий его чувствительность к тем или иным стимулам. Такой подход приводит к снижению эффективности стимулирования,

недостижению поставленных целей и, в ряде случаев, даже к демотивации. Следовательно, требуется не просто анализировать мотивацию как общее явление, но и изучать её с точки зрения индивидуальных различий, уровней успешности и специфики профессиональной среды.

В связи с этим, объектом настоящего научного исследования выступает мотивация персонала в сфере профессиональной трудовой деятельности – как многоуровневая система, включающая комплекс внутренних побуждений, внешних стимулов и их взаимосвязей, которые направляют и регулируют поведение работников в процессе выполнения ими своих профессиональных обязанностей.

Предметом исследования выступает влияние мотивации персонала на успешность трудовой деятельности.

Цель исследования: изучить влияние различных типов мотивации (самотивации и внешне организованной мотивации) на показатели успешности трудовой деятельности персонала.

В рамках исследования успешность сотрудников оценивалась с использованием внутренней системы оценки – ключевых показателей эффективности (KPI). Расчёт интегрального индекса KPI позволил объективно определить уровень результативности труда и разделить сотрудников на три группы: с высокой, средней и низкой успешностью. Это распределение легло в основу дальнейшего анализа различий в мотивационных характеристиках персонала.

Гипотеза исследования: Для персонала с различным уровнем успешности характерно различное соотношение показателей внутренней и внешней мотивации, что подтверждает выдвинутую гипотезу о влиянии мотивационных факторов на результативность трудовой деятельности.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Проанализировать понятие и сущность мотивации в трудовой деятельности.
2. Организовать и провести эмпирическое исследование влияния различных

типов мотивации на успешность персонала.

3. Проанализировать результаты и сделать выводы.

4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала с учетом индивидуальных особенностей сотрудников.

Теоретико-методологическую основу исследования составили концепции мотивации, разработанные в трудах отечественных и зарубежных ученых, в том числе: теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория постановки целей Э. Лока, а также работы В.Э. Мильмана, А.Н. Леонтьева и других исследователей.

Эмпирическое исследование проводилось с использованием следующих методик:

– Методика диагностики мотивационной структуры личности (В.Э. Мильман).

– Многофакторный опросник мотивации труда (МФОМТ; К. Замфир в адаптации А.А. Реана).

– Методика диагностики мотивации к успеху и избеганию неудач (Т. Элерс).

Для обработки полученных данных применялись методы математической статистики: описательная статистика, корреляционный, регрессионный и факторный анализ, t-критерий Стьюдента и однофакторный дисперсионный анализ, реализованные в программе SPSS 25.0.

Дополнительно, в целях более объективной и комплексной оценки успешности профессиональной деятельности сотрудников, в рамках настоящего исследования был произведён расчёт интегрального показателя эффективности труда – индекса KPI (Key Performance Indicators) для каждого участника выборки. Этот индекс представлял собой совокупный показатель, включающий различные количественные и качественные параметры трудовой результативности: выполнение производственных задач, соблюдение сроков, инициативность, вовлечённость в рабочие процессы, а также данные о самооценке и внутренней удовлетворённости трудом. На основании

индивидуальных значений КРІ было осуществлено последующее стратификационное распределение персонала на три группы по уровню профессиональной успешности: с высокой, средней и низкой результативностью. Такое распределение позволило использовать полученные данные в качестве основы для дальнейшего анализа различий в мотивационной структуре сотрудников, что обеспечило более точную интерпретацию результатов исследования.

Эмпирическую базу настоящей работы составили количественные и качественные данные, полученные в результате психодиагностического обследования сотрудников различных подразделений организаций, расположенных на территории города Красноярска. В исследовании приняли участие 34 человека, представляющие различные профессиональные роли и уровни организационной иерархии. Сбор данных проводился в период с сентября 2024 года по март 2025 года. Все респонденты были заранее проинформированы о целях, задачах и условиях проведения исследования, дали письменное добровольное согласие на участие, что обеспечило соблюдение этических норм и гарантировало анонимность результатов.

Научная новизна исследования заключается, прежде всего, в комплексном подходе к анализу влияния различных видов мотивации – как внутренней (самотивации), так и внешне организованной – на успешность трудовой деятельности сотрудников. В рамках работы были выявлены наиболее значимые мотивационные факторы, непосредственно влияющие на результативность и устойчивость профессионального поведения. Кроме того, была предложена и теоретически обоснована интегральная модель, описывающая взаимосвязь и взаимодействие между компонентами внутренней и внешней мотивации, а также их совместное влияние на трудовую активность, вовлечённость и эффективность персонала. Такая модель может служить основой для последующих исследований и практических разработок в сфере управления человеческими ресурсами.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы

состоит в возможности применения полученных результатов и выводов в реальной практике управления персоналом. Представленные в работе данные и аналитические заключения могут быть использованы руководителями организаций, HR-специалистами, консультантами по управлению персоналом при проектировании и внедрении эффективных мотивационных систем. Особое внимание уделяется возможности индивидуализации мотивационных воздействий с учётом личностных особенностей, уровня успешности и профессиональных ориентиров сотрудников. Кроме того, результаты исследования могут стать основой для создания программ профессионального развития, повышения вовлечённости персонала и оптимизации организационной среды.

Структура выпускной квалификационной работы выстроена в соответствии с логикой научного исследования и отражает последовательность теоретического анализа и практического изучения заявленной темы. Работа включает введение, в котором обосновывается актуальность темы, формулируются цель, задачи и гипотеза. Первая глава содержит подробный теоретический обзор отечественных и зарубежных исследований, посвящённых мотивации трудовой деятельности. Вторая глава представляет собой описание и анализ эмпирического исследования влияния различных типов мотивации на успешность персонала. Завершает работу заключение, в котором обобщаются результаты исследования и формулируются практические рекомендации.

Список использованных источников и приложения дополняют основное содержание работы.

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность мотивации в профессиональной деятельности

Мотивация профессиональной деятельности представляет собой сложный, многогранный и иерархически организованный психологический процесс, включающий в себя систему внутренних и внешних побуждений, направляющих и регулирующих поведение личности в процессе выполнения трудовых функций. Она охватывает широкий спектр психических явлений – от осознанных целей и намерений до подсознательных стремлений и установок, проявляясь как в когнитивной, так и в аффективной и поведенческой сферах личности. Мотивация определяет уровень включенности человека в профессиональную деятельность, влияет на выбор средств и стратегий достижения целей, формирует степень устойчивости в преодолении трудностей, а также оказывает воздействие на удовлетворённость работой и общее профессиональное благополучие.

Основными функциями мотивации являются побудительная (инициация активности), направляющая (формирование целей и приоритетов), поддерживающая (удержание активности на протяжении времени) и регулирующая (корректировка действий в зависимости от ситуации). В совокупности эти функции обеспечивают не только сам факт включения работника в профессиональную деятельность, но и влияют на качество, эффективность и продуктивность выполнения им своих трудовых обязанностей. Таким образом, мотивация выступает ключевым звеном в системе профессиональной самореализации, личностного роста и социально-экономического развития организации (Климов, 2010).

С точки зрения классических психологических теорий, мотивация трактуется как системное взаимодействие трёх взаимосвязанных

функциональных компонентов: потребностного, целевого и стимулирующего (Atkinson, 1964; Deci & Ryan, 2000). Потребностный компонент выражает внутренний дефицит или напряжение, вызывающее стремление к его устранению. Целевой компонент направляет поведение субъекта на конкретные объекты или действия, позволяющие достичь желаемого состояния. Стимулирующий компонент играет роль механизма поддержания активности и усилий на всём протяжении осуществления деятельности, особенно в условиях неопределенности или сопротивления среды. Именно взаимодействие этих компонентов лежит в основе формирования устойчивого профессионального поведения, которое отличает успешных, вовлечённых и удовлетворённых своей работой сотрудников от пассивных и дезадаптированных.

Особое внимание в современной психологии труда уделяется дифференциации мотивации на внутреннюю (интринсивную) и внешнюю (экстринсивную), что имеет фундаментальное значение для построения эффективных моделей управления персоналом. Внутренняя мотивация определяется стремлением к реализации личного потенциала, получению удовольствия от самой деятельности, осознанию её значимости и соответствия личным ценностям. Такой тип мотивации формируется за счёт интереса к процессу труда, потребности в развитии, самоактуализации, принадлежности к профессиональному сообществу, а также стремления к компетентности и автономии. Она считается наиболее устойчивой и продуктивной, поскольку не зависит от внешних поощрений и сохраняется даже в условиях их отсутствия.

Внешняя мотивация, напротив, опирается на различные формы внешнего поощрения и давления, включая систему материального вознаграждения (зарботная плата, премии, бонусы), карьерные перспективы, формальное признание заслуг, социальное одобрение, а также административный контроль, санкции и систему оценки труда. Такой тип мотивации позволяет быстро активизировать поведение работников, особенно в краткосрочной перспективе, однако может быть менее устойчивым во времени, особенно в случае изменения или отмены внешних стимулов. Кроме того, существует риск, что при

доминировании внешних факторов у сотрудников снизится внутренняя заинтересованность в работе, что приведёт к формализации деятельности, снижению инициативности и эмоционального вовлечения.

Многочисленные эмпирические исследования (Deci & Ryan, 2000; Kanfer, 2015; Heckhausen, 2003) подтверждают, что оптимальные результаты в трудовой деятельности достигаются при гармоничном сочетании внутренней и внешней мотивации, когда внешние стимулы поддерживают и усиливают внутреннюю заинтересованность, а не подменяют её. Такой баланс позволяет формировать мотивационную устойчивость, профессиональную идентичность, долгосрочную приверженность компании и высокую стрессоустойчивость работников.

Таким образом, осознание различий и взаимодействия между типами мотивации, а также учет индивидуальных различий в мотивационной структуре личности, становятся важными условиями повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Результаты исследований (Kanfer, 2015; Heckhausen, 2003) подчёркивают, что профессиональная эффективность во многом определяется оптимальным балансом между внутренними и внешними источниками мотивации. Их сбалансированное сочетание обеспечивает высокую включённость в трудовую деятельность, устойчивость к профессиональным стрессорам, инициативность и удовлетворённость результатами профессиональной деятельности.

1.2 Самомотивация как системный регулятор профессиональной активности

Самомотивация в контексте профессиональной деятельности трактуется как комплексная, интегральная и внутренне организованная система саморегуляторных механизмов, обеспечивающих автономное инициирование, поддержание и корректировку трудовой активности со стороны самого

индивида. Она представляет собой динамичный и устойчивый процесс, в котором личность, опираясь на собственные убеждения, внутренние ценности, профессиональные цели, жизненные смыслы и мотивационные установки, управляет своим поведением без необходимости в постоянном внешнем контроле и поощрении. В этом смысле самомотивация может быть рассмотрена как ядро личностной зрелости, профессиональной автономии и устойчивости к внешним стрессорам (Zimmerman, 2000; Bandura, 1997).

В условиях высокой неопределённости, возрастающих требований и конкуренции на рынке труда способность к самомотивации становится определяющим фактором профессиональной состоятельности личности. Работники, обладающие высокой степенью самомотивации, способны самостоятельно мобилизовать внутренние ресурсы для выполнения задач, сохранять работоспособность в условиях дефицита внешних стимулов, находить смысл даже в рутинных действиях и адаптироваться к меняющимся требованиям профессиональной среды.

Ключевыми элементами структуры самомотивации являются:

- \n – внутренние профессиональные цели и ценности, определяющие направленность и осмысленность деятельности;
- \n – устойчивая потребность в самореализации, профессиональном развитии и росте, побуждающая к постоянному совершенствованию навыков и компетенций;
- \n – высокая субъективная значимость результатов труда, формирующая эмоциональную привязанность к профессии и удовлетворённость от достигнутого;
- \n – осознанная внутренняя ответственность за качество выполняемой работы, результат и последствия принимаемых решений.

Эмпирические исследования в области психологии труда и личности (Леонтьев, 2004; Ильин, 2011) подтверждают, что высокий уровень самомотивации положительно коррелирует с множеством значимых характеристик успешной профессиональной деятельности: продуктивностью,

трудоустройством, эмоциональной стабильностью, устойчивым карьерным ростом, а также способностью к преодолению профессиональных кризисов и выгоранию. Такие сотрудники, как правило, демонстрируют высокую степень инициативности, готовы брать на себя дополнительные обязанности, проявляют заинтересованность в результате и активное участие в жизни организации.

Механизмы реализации самомотивации могут принимать разнообразные формы, проявляясь через использование определённых когнитивных и поведенческих стратегий. Среди них выделяются следующие ключевые типы:

- \n – результативная стратегия – ориентированность на достижение чётко поставленных и значимых целей, с акцентом на конкретные результаты;

- \n – целевая стратегия – планомерное структурирование профессиональной деятельности, включающее формулировку задач, выбор средств их реализации и последовательный контроль выполнения;

- \n – компетентностная стратегия – стремление к постоянному обновлению знаний, расширению профессиональных умений и развитию ключевых компетенций;

- \n – эвристическая стратегия – гибкость мышления, способность к адаптации, поиску альтернативных решений и инновационному подходу в нестандартных ситуациях.

Формирование самомотивации не является стихийным или одномоментным процессом. Оно требует систематической рефлексии, способности к самопониманию, критическому самоанализу, а также развития метакогнитивных умений – то есть способности осознавать, регулировать и направлять собственные мыслительные процессы. Кроме того, важную роль в развитии способности к самомотивации играет организационная среда, способная либо усиливать, либо подавлять внутренние мотивационные импульсы.

Создание условий для роста самомотивации предполагает предоставление работникам возможности для автономного принятия решений, включённости в процессы постановки целей, расширения зоны ответственности, а также признание их достижений и предоставление обратной связи. Важными являются

факторы организационной культуры: доверие, уважение к индивидуальности, поддержка инициативы, наличие перспектив карьерного и личностного развития (Locke & Latham, 2002). Именно в таких условиях становится возможным становление устойчивой и эффективной профессиональной самоорганизации, базирующейся не на внешнем принуждении, а на внутреннем желании достигать результатов.

Таким образом, самомотивация представляет собой неотъемлемый элемент профессионального функционирования зрелой личности, играющий ключевую роль в обеспечении продуктивности, удовлетворённости, устойчивости к стрессам и способности к долгосрочному профессиональному росту.

1.3 Внешнеорганизованная мотивация как управляемая система стимулов

Внешнеорганизованная мотивация в контексте психологии труда и управления персоналом представляет собой целенаправленную и систематически выстроенную совокупность организационно-психологических, экономических и управленческих воздействий, инициируемых со стороны руководства и управленческого аппарата организации.

Основная цель таких воздействий – формирование, активизация и поддержание необходимого уровня профессиональной активности сотрудников, а также стимулирование их к достижению высоких производственных и качественных показателей. Иными словами, внешнеорганизованная мотивация – это управляемый инструмент влияния, с помощью которого организация добивается повышения эффективности персонала и оптимизации внутренних процессов за счёт внешних стимулов и воздействия на поведенческие установки работника (Heckhausen, 2003).

Данная форма мотивации, как правило, реализуется через систему внешних стимулов, доступных и контролируемых со стороны работодателя. Эти стимулы

могут носить как материальный, так и нематериальный характер и варьироваться по интенсивности, направленности и продолжительности действия. К числу наиболее значимых детерминант внешнеорганизованной мотивации, получивших широкое эмпирическое и практическое подтверждение, относятся следующие факторы:

- Система материального вознаграждения, включающая базовую заработную плату, переменные части дохода (премии, бонусы, надбавки за достижения), программы участия в прибылях или опционы на акции компании. Финансовая стимуляция является наиболее прямым и осязаемым методом воздействия на поведение работника, особенно при необходимости краткосрочного повышения производительности.

- Социальное признание и формализованная оценка профессиональных достижений, выражающиеся в виде публичной похвалы, благодарностей, грамот, досок почёта, корпоративных наград и морального поощрения. Такие формы нематериального стимулирования способствуют формированию положительного социального имиджа работника и повышают его самооценку и значимость в коллективе.

- Организация возможностей для профессионального роста и развития, включая предоставление сотруднику новых обязанностей, участие в тренингах, курсах повышения квалификации, программы наставничества и карьерного продвижения. Карьерные перспективы усиливают чувство вовлеченности, развивают долгосрочную мотивацию и формируют приверженность компании.

- Административно-контролирующие процедуры, такие как регулярные аттестации, индивидуальные планы развития, мониторинг показателей результативности, система KPI, отчётность по задачам и оценочные интервью. Эти инструменты позволяют не только фиксировать и регулировать поведение сотрудников, но и направлять их усилия в нужное русло через обратную связь и санкции.

- Организационная культура и социально-психологический климат, определяющие степень комфортности рабочей среды, стиль лидерства, уровень

доверия, поддерживающую или конкурентную атмосферу в коллективе. Позитивная культура способствует укреплению связей между сотрудниками, формированию командной идентичности и снижению стрессов и конфликтов.

Результаты многочисленных эмпирических исследований (Kuvaas & Dysvik, 2009; Deci & Ryan, 2017) подтверждают, что при условии адекватного проектирования и применения внешнеорганизованной системы мотивации происходит значительное повышение уровня профессиональной вовлечённости персонала. Сотрудники, удовлетворённые условиями труда и признающие справедливость системы поощрения, проявляют большую приверженность корпоративным ценностям, демонстрируют более высокую работоспособность, проявляют инициативу и заинтересованность в достижении командных и личных результатов. Более того, грамотно организованная внешняя мотивация способствует снижению уровня профессионального выгорания, предотвращает апатию и монотонию, создаёт ощущение стабильности и социальной поддержки в рамках организации.

Однако при этом современные теоретические модели подчёркивают, что внешние стимулы не являются универсальными и однозначно положительными. Односторонняя ориентация исключительно на внешние формы мотивации, особенно в отрыве от индивидуальных особенностей личности работника, его внутренних установок и потребностей, может иметь противоположный эффект.

В частности, игнорирование ценностных ориентиров сотрудника, отсутствие выбора, давления со стороны руководства или чрезмерный контроль могут вызвать ощущение зависимости, фрустрации и даже сопротивления. В таких условиях наблюдается снижение уровня инициативности, креативности, ухудшение качества работы, рост текучести кадров и формирование установок формального отношения к труду (Gagné & Deci, 2005).

Таким образом, современные подходы к управлению мотивацией настаивают на необходимости интеграции внешних стимулов с внутренними мотивационными установками работников. Эффективная система мотивации должна учитывать личностные особенности, уровень профессиональной

зрелости, стадию карьерного развития, доминирующий тип мотивации (достижения, избегания, процессуальный и т.д.) и другие психологические переменные. Только в таком случае можно говорить о сбалансированном и устойчивом мотивационном воздействии, которое не только активизирует поведение, но и поддерживает долгосрочную включённость и удовлетворённость работой.

Оптимальная модель профессиональной мотивации, согласно современным взглядам, представляет собой результат сложного и динамичного взаимодействия внутренней самомотивации и внешне организованных управляемых стимулов. Такая модель предполагает, что организация создает условия, при которых внутренние стремления сотрудника (интерес, желание самореализации, стремление к росту) подкрепляются внешними стимулами (поощрение, признание, продвижение). Взаимное усиление этих мотивационных векторов позволяет достигать не только высокой профессиональной результативности, но и поддерживать эмоциональное и психологическое благополучие работника, формируя устойчивое желание оставаться в организации и развиваться в её рамках.

1.4 Теоретико-методологическая основа исследования

Методологическую основу настоящего исследования составляет комплексный, междисциплинарный и интегративный подход к изучению мотивационной сферы личности в контексте её профессиональной деятельности. Такой подход базируется на синтезе ключевых положений классических и современных психологических теорий, отражающих как внутреннюю (интрапсихическую), так и внешнюю (средовую и организационную) детерминацию мотивационного поведения. В рамках данного исследования мотивация рассматривается не как статичная величина, а как динамическая

система, подверженная изменениям под воздействием внутренних целей, жизненных смыслов, профессионального опыта и внешних управленческих воздействий.

Именно такой подход позволяет наиболее полно и адекватно описывать, и анализировать сложные процессы формирования и функционирования мотивации у сотрудников в условиях современной организационной среды.

В качестве теоретических оснований исследования были использованы следующие ключевые научные направления и концепции:

- Теория самомотивации и саморегуляции поведения (Bandura, 1986; Zimmerman, 2000), в рамках которой мотивация рассматривается как результат внутренней активности субъекта, его способности к самонаблюдению, самооценке, постановке целей и выбору стратегий поведения. Эта теория подчёркивает важность субъективной ответственности, самоэффективности и автономного контроля за поведением, что особенно актуально для понимания внутренних мотивационных процессов в профессиональной сфере.

- Теория самоопределения и внутренняя мотивация (Deci & Ryan, 1985, 2000), акцентирующая внимание на том, что наиболее стойкие и продуктивные формы мотивации формируются на основе внутренней заинтересованности, чувства автономии, компетентности и принадлежности. Согласно этой теории, мотивационное поведение развивается в направлении всё большей самодетерминации – от внешнего контроля к полному внутреннему принятию целей и ценностей деятельности.

- Модели организационного взаимодействия внутренних и внешних мотивационных факторов (Gagné & Deci, 2005), которые рассматривают влияние корпоративной среды, управленческих практик и систем стимулирования на мотивационные установки и поведение работников. Эти модели подчеркивают важность интеграции внешних стимулов с внутренними источниками мотивации, а также необходимость создания таких условий труда, в которых внешняя мотивация трансформируется во внутреннюю (так называемая «внутренняя интернализация»).

– Теории мотивации достижения и избегания неудач (Atkinson, 1964; Neckhausen, 2003), фокусирующиеся на соотношении между стремлением к успеху и страхом перед неудачей. Эти теории особенно актуальны при анализе тех поведенческих стратегий, которые формируются у работников в условиях высокой ответственности, неопределенности и конкуренции, а также при оценке индивидуальных различий в профессиональной эффективности.

Для проведения эмпирической части исследования и получения объективных, валидных и надёжных данных о мотивационной структуре сотрудников были использованы специально отобранные психодиагностические методики, прошедшие апробацию в рамках практической психологии труда и управления персоналом. Каждая из методик позволяет оценить различные аспекты мотивации, что в совокупности обеспечивает её всесторонний анализ:

– Методика диагностики мотивационной структуры личности (автор – В.Э. Мильман) направлена на изучение доминирующих потребностных ориентаций, определяющих мотивационные приоритеты, устойчивые стремления и ценностные установки личности в профессиональной деятельности. Она позволяет выделить как ориентированность на жизненный комфорт, статус и общение, так и доминирование профессионально значимых мотивов: активности, творчества и общественной полезности.

– Методика диагностики мотивации к успеху и избеганию неудач (Т. Элерс) предназначена для количественного измерения степени выраженности двух противоположных мотивационных направлений: стремления к достижению поставленных целей и склонности избегать потенциальных неудач. Эта методика позволяет понять, какие установки преобладают у конкретного сотрудника и как они влияют на его поведение и результативность в профессиональной сфере.

– Многофакторный опросник мотивации труда (МФОМТ), разработанный К. Замфиром и адаптированный А.А. Реаном, является универсальным инструментом, позволяющим количественно оценить уровень выраженности внутренней мотивации (интерес к содержанию деятельности), внешнеорганизованной мотивации (зависимость от вознаграждений и условий

труда) и мотивации избегания неудач (страх перед провалами и ошибками). Этот опросник широко используется в управленческой практике и научных исследованиях для формирования мотивационного профиля персонала.

Применение этих методик в рамках одного исследования дало возможность получить многоуровневое и всестороннее представление о мотивационной структуре персонала. Использование различных подходов к диагностике позволило минимизировать искажения, вызванные субъективностью респондентов, и обеспечить высокую валидность и надёжность полученных результатов.

Для обработки и анализа собранных эмпирических данных использовались современные статистические методы, реализованные в программной среде SPSS 25.0. В частности, применялись: описательная статистика (для первичной характеристики распределения показателей); корреляционный анализ (для выявления взаимосвязей между переменными), регрессионный анализ (для оценки вклада различных типов мотивации в показатели успешности); факторный анализ (для обоснования латентных факторов мотивации); t-критерий Стьюдента и дисперсионный анализ (ANOVA) – для проверки статистической значимости различий между группами сотрудников с разным уровнем успешности.

Комплексный характер выбранного теоретико-методологического подхода, использование апробированных психодиагностических инструментов и многоуровневая статистическая обработка обеспечили высокую научную достоверность исследования.

Полученные результаты позволили не только обосновать существование взаимосвязей между типами мотивации и успешностью трудовой деятельности, но и выявить специфику этих взаимосвязей в зависимости от индивидуальных особенностей работников и характеристик организационной среды. Это, в свою очередь, стало прочной основой для построения теоретической модели, а также для разработки практических рекомендаций по управлению мотивацией в организациях различного профиля.

II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ МОТИВАЦИИ НА УСПЕШНОСТЬ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

2.1 Организация и методы исследования

Эмпирическое исследование, направленное на выявление закономерностей и специфики влияния различных типов мотивации (внутренней и внешне организованной) на показатели профессиональной успешности сотрудников, проводилось в течение длительного периода – с сентября 2024 года по март 2025 года включительно.

Базой для проведения исследования стала коммерческая организация, осуществляющая деятельность в сфере оказания услуг в городе Красноярске. Выбор данной организации был обусловлен несколькими факторами: доступностью к эмпирическому полю, готовностью руководства к сотрудничеству и наличием штатных сотрудников с различным уровнем профессиональной результативности, что позволило обеспечить репрезентативность выборки.

Целью эмпирического этапа являлось не только формальное подтверждение ранее выдвинутой гипотезы, но и углублённый анализ качественных и количественных характеристик мотивации, её типологических различий и связи с уровнем трудовой результативности в реальных производственных условиях. Особое внимание уделялось изучению мотивационных профилей сотрудников, их восприятию профессиональной деятельности и осознанию собственных стимулов к работе.

В исследовании приняли участие 34 сотрудника организации, представляющие различные структурные подразделения: отдел продаж, отдел маркетинга, службы клиентского сопровождения, администрирования. В

выборке были представлены 19 женщин и 15 мужчин в возрасте от 23 до 47 лет, с различным профессиональным стажем и уровнем квалификации. Такой гендерно-возрастной и профессиональный разброс способствовал получению более объёмной картины, позволив учесть широкий спектр индивидуально-психологических различий. Каждый участник исследования был предварительно ознакомлен с целями, задачами, условиями и сроками проведения диагностических мероприятий, после чего дал письменное добровольное информированное согласие на участие. Это обеспечило соответствие процедурам этического регулирования и соблюдение принципов анонимности, конфиденциальности и недискриминации в отношении персональных данных респондентов, что соответствует международным стандартам психологических исследований.

Для получения валидных и надёжных данных о мотивационной структуре персонала использовался диагностический инструментарий, включающий в себя только апробированные и валидизированные методики, широко применяемые в психологии труда и управления персоналом. Методики были отобраны с учётом задачи многопланового анализа мотивационной сферы и возможности количественного сопоставления показателей мотивации с уровнем профессиональной успешности. В состав диагностического комплекса вошли:

– Методика диагностики мотивационной структуры личности (автор – В.Э. Мильман). Эта методика направлена на выявление доминирующих потребностных ориентаций, которые определяют профессиональные приоритеты личности, её трудовую направленность и внутреннюю организацию мотивов. Методика позволяет зафиксировать баланс между «житейскими» и «деловыми» мотивами, такими как жизнеобеспечение, комфорт, общение, статус, активность, творчество и общественная полезность;

– Методика диагностики мотивации к успеху и избеганию неудач (автор – Т. Элерс). Данный опросник служит для оценки выраженности двух полярных мотивационных тенденций: стремления к достижению цели и страха неудачи. Он позволяет отследить, какие мотивационные установки преобладают у

конкретного работника и каким образом они могут влиять на его профессиональное поведение, принятие решений и уровень ответственности;

– Многофакторный опросник мотивации труда (МФОМТ) – разработан К. Замфиром и адаптирован для российской выборки А.А. Реаном. Этот диагностический инструмент позволяет количественно измерить уровень выраженности внутренней мотивации (интерес к содержанию труда), внешнеорганизованной мотивации (зависимость от системы поощрений и контроля) и мотивации избегания неудач (страх перед неудачей как регулятор деятельности). Методика позволяет выявить доминирующий тип мотивационного профиля сотрудника и его соотношение с результативностью.

Важной задачей исследования являлось не только выявление наличия взаимосвязи между типами мотивации и результатами трудовой деятельности, но и разделение выборки на основании объективных показателей успешности. В качестве критерия профессиональной результативности использовался интегральный показатель KPI (Key Performance Indicators), принятый в исследуемой организации как официальная система оценки эффективности работы персонала. Расчёт KPI включал следующие показатели:

- \n – выполнение индивидуальных производственных планов;
- \n – соблюдение установленных сроков выполнения заданий и проектов;
- \n – качество исполнения должностных обязанностей (по оценке руководителей и внутренних аудиторов);
- \n – уровень инициативности, выраженный в участии в дополнительных проектах, генерации идей и предложений;
- \n – степень вовлечённости в корпоративные мероприятия и общее взаимодействие с командой;
- \n – субъективная самооценка успешности и удовлетворённости от труда (оценка сотрудниками собственной эффективности).

На основании рассчитанных индексов KPI все участники были стратифицированы на три группы в зависимости от уровня успешности:

- Группа высокой профессиональной успешности (20% выборки –

сотрудники с наивысшими показателями KPI).

- Группа средней успешности (60% выборки – сотрудники с устойчивыми, но не выдающимися результатами).

- Группа низкой успешности (20% выборки – сотрудники с минимально допустимыми результатами или показателями ниже среднего уровня).

Такое стратификационное деление позволило провести межгрупповой сравнительный анализ, направленный на выявление различий в мотивационных установках и стратегиях между работниками с разным уровнем результативности. Анализ проводился по всем шкалам применённых методик, что обеспечило многомерность и глубину обработки данных.

Для статистической обработки полученной информации использовался современный пакет прикладных программ SPSS Statistics версии 25.0, который является международным стандартом в области психолого-статистических исследований. В рамках анализа применялись следующие методы:

- описательная статистика (определение средних значений, стандартных отклонений, медиан и мод);

- корреляционный анализ (установление направленности и силы взаимосвязей между типами мотивации и KPI);

- регрессионный анализ (определение вклада каждого типа мотивации в успешность труда);

- факторный анализ (выделение латентных структур в мотивационной сфере);

- t-критерий Стьюдента (проверка значимости различий между группами);

- однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA) (определение статистической значимости различий в мотивации по группам успешности).

Применение многоуровневой статистической обработки позволило получить валидные и надёжные данные, которые послужили основой для дальнейшего анализа, интерпретации и формулировки обоснованных выводов о влиянии мотивационных факторов на профессиональную деятельность. Комплексность исследовательской базы, разнообразие методов, строгая

стандартизация процедур и соблюдение этических норм обеспечили высокую достоверность, репрезентативность и прикладную значимость полученных результатов.

2.2 Анализ результатов исследования влияния самомотивации на успешность персонала

Настоящий раздел посвящён детальному анализу результатов диагностики мотивационной структуры личности сотрудников, полученных в ходе эмпирического этапа исследования.

В качестве основного инструмента диагностики применялась методика В.Э. Мильмана, позволяющая выявить преобладающие потребностные доминанты и тип мотивационной направленности личности – «житейской» или «деловой». Эта методика особенно актуальна в контексте исследования профессиональной мотивации, поскольку её шкалы охватывают как базовые жизненные потребности (жизнеобеспечение, комфорт, статус, общение), так и профессионально ориентированные ценности (активность, творчество, общественная полезность).

Для целей анализа всей выборки респондентов было произведено стратификационное разделение персонала на три группы, основанное на расчёте интегрального показателя КРІ, отражающего уровень их профессиональной результативности.

Таким образом, сотрудники были отнесены к одной из следующих категорий:

- группа высокой успешности – респонденты, имеющие наивысшие значения КРІ и демонстрирующие устойчиво высокую результативность;
- группа средней успешности – сотрудники с удовлетворительными и стабильными показателями КРІ;

– группа низкой успешности – участники с наименее выраженными результатами по критериям производственной эффективности.

Для каждой из трёх групп были рассчитаны средние баллы по всем шкалам методики В.Э. Мильмана. Полученные данные были сведены в таблицы 1–3, отражающие выраженность тех или иных мотивационных компонентов у сотрудников в зависимости от уровня их успешности.

Результаты исследования по методике В.Э. Мильмана

Таблица 2.1

Показатели мотивационной структуры личности (группа высокой успешности)

Показатель	Среднее значение
Жизнеобеспечение	7,8
Комфорт	7,5
Социальный статус	8,9
Общение	7,4
Общая активность	8,1
Творческая активность	8,5
Общественная полезность	8,2

Сотрудники, вошедшие в эту категорию, продемонстрировали выраженные показатели по шкалам творческой активности, общественной полезности и общей активности. Это указывает на то, что для данной группы характерна сильная внутренняя мотивация, ориентированная на профессиональное развитие, самореализацию и вклад в общее дело. Кроме того, были зафиксированы достаточно высокие, но умеренные значения по шкалам

социального статуса и жизнеобеспечения, что свидетельствует о сбалансированности мотивационной структуры: удовлетворение базовых потребностей не исключает стремления к более высоким уровням мотивации – таким как достижение смысла, пользы и самовыражения в деятельности.

Таблица 2.2

Показатели мотивационной структуры личности (группа средней успешности)

Показатель	Среднее значение
Жизнеобеспечение	6,9
Комфорт	6,8
Социальный статус	7,6
Общение	7,1
Общая активность	7,2
Творческая активность	7,5
Общественная полезность	7,1

Для респондентов этой группы характерны менее выраженные показатели по развивающим шкалам. В частности, наблюдается снижение значений по шкалам творческой активности и общественной полезности, что может указывать на более прагматичный подход к работе и ориентацию на выполнение стандартных задач без ярко выраженного стремления к креативу или социальной миссии. Значения по шкалам жизнеобеспечения и комфорта демонстрируют, что базовые жизненные потребности занимают у этих сотрудников центральное место в мотивационной структуре, при этом профессиональные амбиции и стремление к развитию могут быть менее выражены или подавлены условиями внешней среды.

Таблица 2.3

Показатели мотивационной структуры личности (группа низкой успешности)

Показатель	Среднее значение
Жизнеобеспечение	6,1
Комфорт	6,0
Социальный статус	6,8
Общение	6,5
Общая активность	6,4
Творческая активность	6,1
Общественная полезность	5,9

У участников данной группы в большей степени проявлены ориентиры на жизнеобеспечение, комфорт и социальный статус, при этом значения по шкалам творческой активности, общей активности и особенно общественной полезности оказались минимальными. Это может свидетельствовать о преобладании у таких сотрудников внешней регуляции поведения, низком уровне профессиональной вовлечённости и ограниченном стремлении к самореализации. Вероятно, основными факторами мотивации в их случае выступают стабильность, безопасность и материальная составляющая, в то время как ценности, связанные с развитием, вкладом в общее дело и инициативностью, остаются на периферии мотивационного поля.

По результатам трех таблиц по методике диагностики мотивационной структуры личности В. Э. Мильмана проводим сравнительный анализ трех групп (рис 2.1).

Сравнительный анализ показателей трёх групп позволяет сделать несколько значимых выводов о влиянии самомотивации на уровень профессиональной успешности.

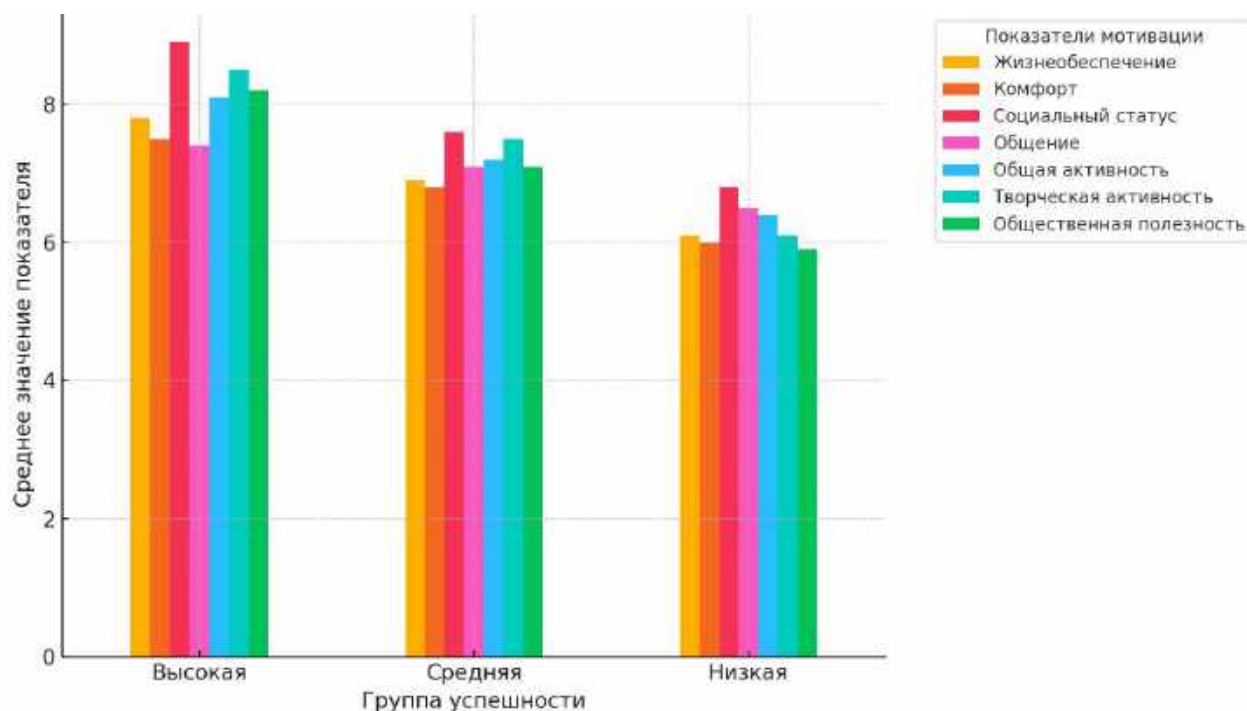


Рис. 2.1 Результаты по методике диагностики мотивационной структуры личности (В. Э. Мильмана)

Во-первых, наблюдается отчётливая положительная связь между успешностью персонала и выраженностью развивающих профессионально-ориентированных мотивов. В частности, сотрудники с высоким КРІ демонстрируют наибольшие значения по таким шкалам, как творческая активность, общественная полезность и общая активность, что указывает на их высокий уровень самомотивации и стремление к профессиональной самореализации.

Во-вторых, можно отметить, что в группе с низкой успешностью доминируют экзистенциальные и потребительские ориентации, такие как стремление к комфорту и жизнеобеспечению, а также выраженное внимание к статусу и внешнему признанию. Это может свидетельствовать о низком уровне автономной регуляции, преобладании внешней мотивации и слабости внутреннего побуждения к развитию. Такие сотрудники, как правило, менее

заинтересованы в саморазвитии, не проявляют устойчивой инициативы, что негативно сказывается на их профессиональных результатах.

В-третьих, анализ продемонстрировал, что среднеуспешная группа представляет собой переходную зону, в которой присутствуют элементы обоих мотивационных полюсов. Это указывает на то, что даже при наличии ограниченных профессиональных амбиций у сотрудников сохраняется потенциал к развитию самомотивации при соответствующей поддержке со стороны организации.

Таким образом, результаты, полученные с помощью методики В.Э. Мильмана, убедительно подтверждают тезис о значимости самомотивации как системного регулятора успешности профессиональной деятельности. Чем выше выраженность внутренних побуждений, связанных с развитием, смыслом труда и стремлением к профессиональной самореализации, тем выше уровень результативности, вовлечённости и инициативности сотрудника. Эти данные легли в основу дальнейшего обобщения и использования в формировании практических рекомендаций по управлению мотивацией в организации.

2.3 Результаты исследования по методике Т. Элерса

Для выявления специфики мотивационной направленности сотрудников в контексте ориентации на успех и избегание неудач в рамках эмпирического исследования была использована методика диагностики мотивации к достижению успеха и избеганию неудач, разработанная Т. Элерсом. Данная методика позволяет количественно оценить степень выраженности двух ключевых направлений мотивационной активности личности в профессиональной среде: стремления к успеху и склонности к избеганию ситуаций, сопряжённых с возможностью неудачи. Методика является валидным инструментом анализа мотивационной сферы в рамках деятельности,

сопряжённой с высоким уровнем ответственности, оценкой результата и необходимостью постоянного самоконтроля.

Анализ проводился по трем стратифицированным группам сотрудников, выделенным в соответствии с уровнем профессиональной успешности (на основе показателя KPI). Полученные средние значения по шкале мотивации к успеху приведены в таблице 2.4, а по шкале мотивации к избеганию неудач – в таблице 2.5.

Анализ данных по данной шкале показал, что сотрудники, входящие в группу высокой успешности, характеризуются максимально выраженной мотивацией достижения. Это проявляется в стремлении к постановке амбициозных целей, готовности преодолевать препятствия, ответственности за результат и постоянной ориентации на рост профессионального уровня. Подобная направленность способствует высокой степени вовлечённости в трудовую деятельность, уверенности в своих силах и способности справляться с профессиональными вызовами.

Сотрудники, входящие в группу средней успешности, характеризуются умеренно выраженной мотивацией достижения. Они стремятся выполнять задачи на должном уровне, ориентированы на стабильность и соответствие ожиданиям, но редко проявляют инициативу или ставят амбициозные цели.

Такой уровень мотивации обеспечивает среднюю вовлеченность в деятельность, однако при возникновении трудностей может наблюдаться снижение продуктивности и недостаток стремления к профессиональному росту. Для повышения эффективности данной группы требуется дополнительная внешняя стимуляция и поддержка развития внутренней мотивации.

Сотрудники, входящие в группу низкой успешности, демонстрируют низкий уровень мотивации достижения. Отсутствие стремления к результату, невыраженное целеполагание и пассивное отношение к профессиональным обязанностям мешают им достигать высоких показателей.

Такая мотивационная направленность приводит к низкой вовлеченности, зависимости от внешнего контроля и слабой ответственности за результат.

Повышение эффективности данной группы требует системной внешней мотивации, индивидуального сопровождения и создания условий для постепенного формирования внутренней заинтересованности в труде.

Таблица 2.4

Средние значения мотивации к успеху (по группам успешности)

Группа	Среднее значение
Высокая успешность	19,7
Средняя успешность	16,3
Низкая успешность	12,6

Таблица 2. 5

Средние значения мотивации к избеганию неудач (по группам успешности)

Группа	Среднее значение
Высокая успешность	12,1
Средняя успешность	14,8
Низкая успешность	17,3

По результатам средних значений к избеганию неудач по группам успешности мы видим следующие результаты диагностики по методике мотивации к успеху по Т. Элерса (рис 2.2):

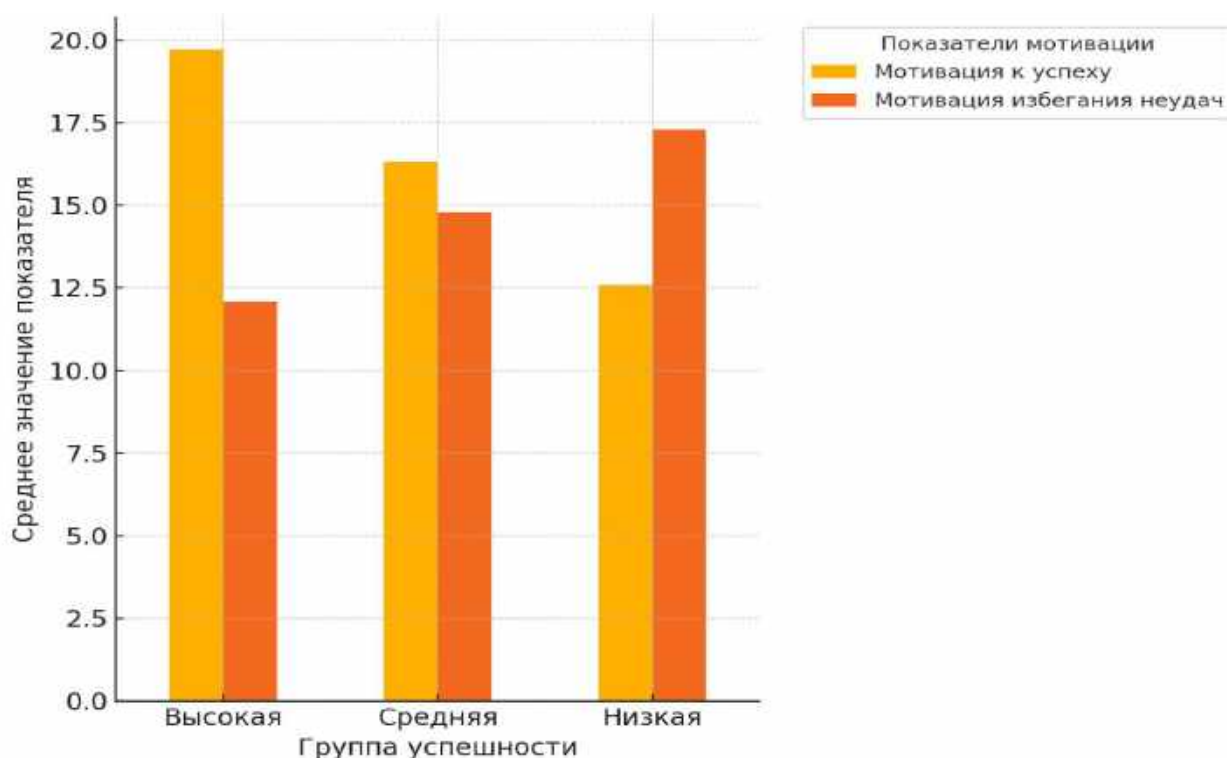


Рис. 2.2 Результаты диагностики по методике мотивации к успеху (Т. Элерса)

Группа высокой успешности демонстрирует наименьшие значения мотивации избегания неудач, что выражается в низком уровне тревожности, высокой уверенности в своих собственных силах и отсутствии выраженного страха ошибок. Эти специалисты склонны к проявлению высокого поведения, самостоятельно ставят цели и ориентированы на достижение результата, а не на избегание неудач. Они проявляют готовность к стрессу, умеют адаптироваться к меняющимся условиям и готовы брать на себя ответственность за сложные задачи. Подобный профиль связан с высокой профессиональной зрелостью и выраженной опорой на позитивные виды на показатели их деятельности.

Сотрудники, входящие в группу средней успешности, характеризуются умеренно выраженной мотивацией достижения. Они стремятся выполнять задачи на должном уровне, ориентированы на стабильность и соответствие ожиданиям, но редко проявляют инициативу или ставят амбициозные цели.

Такой уровень мотивации обеспечивает среднюю вовлеченность в деятельность, однако при возникновении трудностей может наблюдаться

снижение продуктивности и недостаток стремления к профессиональному росту. Для повышения эффективности данной группы требуется дополнительная внешняя стимуляция и поддержка развития внутренней мотивации.

Обратная тенденция наблюдается при анализе показателей по шкале избегания неудач. У сотрудников с низким уровнем КРІ выявлены высокие значения тревожности и мотивации избегания неудач, что указывает на наличие выраженного страха перед негативной оценкой, опасения не справиться с задачей и возможные последствия профессиональных ошибок. Это сопровождается заниженной самооценкой и снижением инициативности, а также стремлением минимизировать риски даже в ущерб потенциальным достижениям. Сотрудники с низкой успешностью, как правило, демонстрируют поведение, направленное на избегание сложных ситуаций, что в долгосрочной перспективе снижает их эффективность.

Таким образом, полученные результаты демонстрируют устойчивую и статистически значимую тенденцию: сотрудники, обладающие высокой профессиональной успешностью, одновременно характеризуются высокими значениями мотивации достижения и низкими значениями мотивации избегания неудач. У них наблюдается доминирование конструктивной поведенческой установки, при которой неудача рассматривается не как катастрофа, а как опыт, из которого можно извлечь уроки для будущего роста. Их установки способствуют более активному включению в рабочие процессы, проявлению инициативы и стремлению к инновациям.

В противоположность этому, сотрудники, входящие в группу с низким уровнем успешности, демонстрируют низкую выраженность мотивации достижения успеха, что говорит о слабой направленности на целеполагание и реализацию личного потенциала. При этом у них отмечается высокая мотивация избегания неудач, что выражается в повышенной тревожности, склонности к излишнему самоконтролю, эмоциональной зажатости и страхе перед ошибками. Такая мотивационная конфигурация приводит к демобилизации усилий, снижению креативности и отказу от активных действий в условиях

неопределённости.

В заключение следует отметить, что сочетание высокой мотивации достижения с низкой мотивацией избегания неудач можно рассматривать как благоприятный мотивационный профиль, способствующий формированию устойчивого профессионального успеха. Напротив, доминирование избегающей мотивации в совокупности с недостаточной ориентацией на успех требует особого внимания со стороны управленцев и HR-специалистов, поскольку подобные установки ограничивают потенциал сотрудника и затрудняют его развитие в профессиональной сфере. Эти данные подчёркивают необходимость индивидуализированного подхода к формированию мотивационной среды, с фокусом на снижение иррационального страха неудач и усиление ориентации на достижение.

2.4 Результаты исследования по методике МФОМТ

Для более детального анализа мотивационной структуры личности сотрудников и изучения влияния различных типов мотивации на успешность профессиональной деятельности в исследовании был применён многофакторный опросник мотивации труда (МФОМТ), разработанный К. Замфиром и адаптированный для российских условий А.А. Реаном. Данная методика позволяет получить количественные оценки по трем основным шкалам: внутренняя мотивация, внешняя мотивация, а также мотивация избегания неудач, каждая из которых раскрывает отдельные аспекты мотивационной направленности личности в профессиональной сфере.

Диагностические данные были проанализированы в разрезе трёх групп сотрудников, дифференцированных по уровню профессиональной успешности согласно интегральному показателю KPI. Результаты представлены в таблицах (таблицы 2.6 – 2.8)

Таблица 2. 6

Средние значения внутренней мотивации персонала (по группам успешности)

Группа	Среднее значение
Высокая успешность	82
Средняя успешность	73
Низкая успешность	65

Таблица 2. 7

Средние значения внешней мотивации персонала (по группам успешности)

Группа	Среднее значение
Высокая успешность	76
Средняя успешность	69
Низкая успешность	62

Таблица 2. 8

Средние значения мотивации избегания неудач (по группам успешности)

Группа	Среднее значение
Высокая успешность	28
Средняя успешность	34
Низкая успешность	42

По результатам средних значений, приведенных в таблицах 2.6 – 2.8 показатели мотивации изображены на рисунке 2.3.

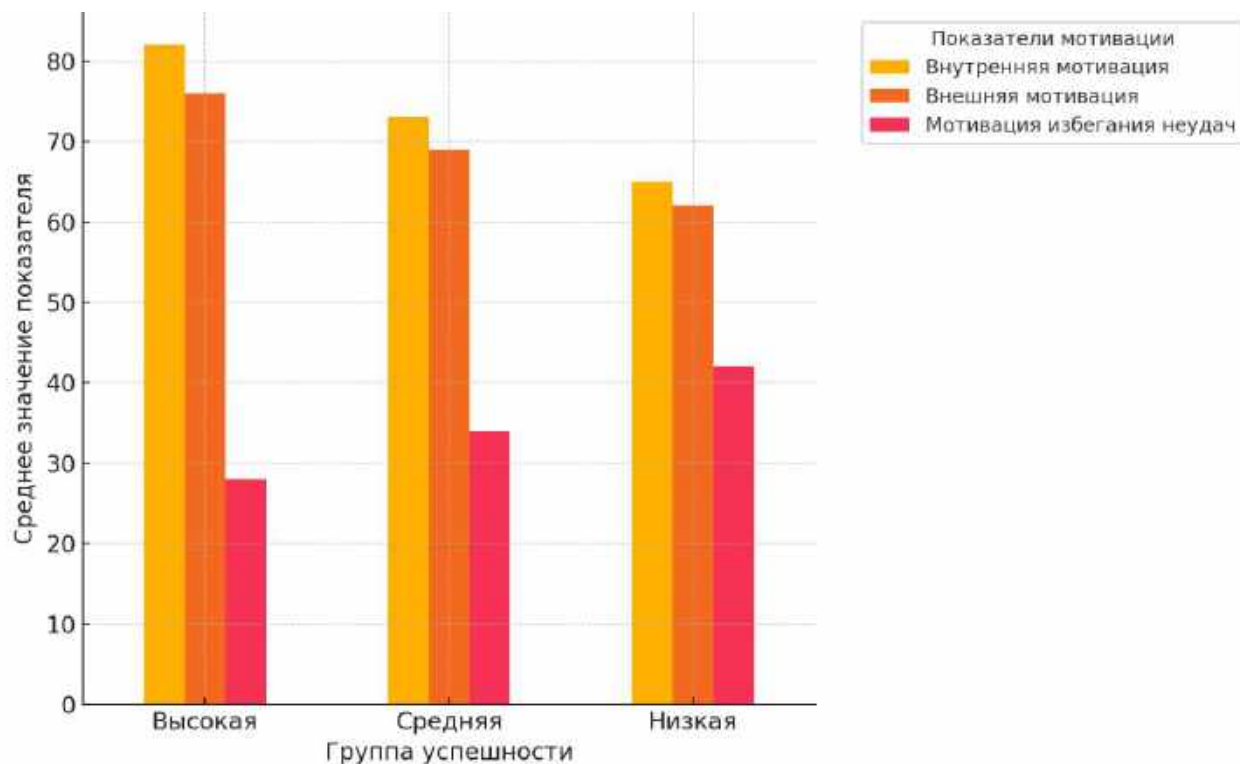


Рис. 2.3 Результаты Многофакторного опросника мотивации труда (МФОМТ)

Группа высокой профессиональной успешности демонстрирует максимально выраженную внутреннюю мотивацию, основанную на глубоком стремлении к самореализации, профессиональному росту, познавательном интересе к содержанию выполняемой работы и искреннем удовольствии от самого процесса труда. Для этих сотрудников характерно не просто выполнение функциональных обязанностей, а вовлеченность в смысловую составляющую деятельности, поиск новых знаний и желание совершенствоваться в своей области. При этом внешние стимулы – такие как материальное вознаграждение, карьерные перспективы и одобрение со стороны руководства – также воспринимаются ими как значимые, но занимают подчиненную роль и выполняют преимущественно поддерживающую функцию. Крайне низкий

уровень мотивации избегания неудач в этой группе указывает на минимальное влияние тревожности и страхов перед ошибками, высокую степень уверенности в собственных силах и готовность брать на себя ответственность за амбициозные и нестандартные задачи. Подобная комбинация мотивационных характеристик создает прочную основу для формирования устойчивой профессиональной эффективности и достижения высоких результатов в трудовой деятельности на длительной дистанции.

Группа сотрудников со средней профессиональной успешностью демонстрирует умеренно выраженные показатели как по шкале внутренней мотивации, так и по шкале внешней мотивации, при среднем уровне мотивации избегания неудач. Эти специалисты сохраняют работоспособность и интерес к профессиональной сфере, однако зачастую их активность поддерживается внешними стимулами в равной степени с внутренними побуждениями. Такой баланс делает их трудовую мотивацию нестабильной: в условиях поддерживающей среды и конструктивной обратной связи они способны проявлять инициативу и достигать достойных результатов, однако при возрастании нагрузки, наличии неопределенности или рисков могут испытывать повышенную тревожность и неуверенность в собственных возможностях, что приводит к снижению активности и замедлению профессионального роста. Характерная для данной группы зависимость от внешнего подкрепления нередко свидетельствует о недостаточной развитости внутренних личностных стимулов, что в перспективе ограничивает их потенциал при столкновении со сложными профессиональными вызовами.

Группа низкой профессиональной успешности отличается минимальными значениями внутренней и внешней мотивации в сочетании с наиболее высокой выраженностью мотивации избегания неудач. Для этих сотрудников типичны повышенная чувствительность к критике, стойкий страх совершить ошибку и связанные с этим сомнения в собственных профессиональных и личностных возможностях. Подобные установки формируют высокий уровень тревожности и зависимость от мнений и оценок окружающих, в результате чего их

деятельность носит преимущественно оборонительный характер: они избегают сложных задач, редко проявляют инициативу и склонны минимизировать риски даже в тех ситуациях, где требуется проявить смелость и готовность брать на себя ответственность. Такой мотивационный профиль объективно ограничивает возможности профессиональной самореализации и делает этих сотрудников особенно уязвимыми к стрессовым факторам. Для повышения их результативности необходима системная поддержка, направленная на развитие внутренних источников мотивации, а также создание в организации психологически безопасной среды, снижающей деструктивное влияние избегающих установок.

Таким образом, данные, полученные с использованием многофакторного опросника мотивации труда, подтверждают выявленные в исследовании ключевые закономерности: сочетание высокого уровня внутренней и внешней мотивации с низкой выраженностью избегания неудач выступает важнейшим предиктором профессиональной результативности и способствует устойчивой и осмысленной трудовой активности. Напротив, низкие показатели внутренней мотивации в совокупности с выраженной тревожностью и избегающим поведением формируют неблагоприятный мотивационный профиль, существенно препятствующий достижению высоких результатов в профессиональной деятельности. Эти выводы подчёркивают значимость комплексного подхода к формированию эффективных мотивационных систем в организации: важно не только усиливать внешнее стимулирование труда, но и развивать у сотрудников внутренние личностные ресурсы, одновременно минимизируя влияние страхов и неуверенности путём формирования поддерживающей корпоративной культуры и безопасной рабочей атмосферы. Полученные данные могут служить основой для разработки индивидуализированных программ развития персонала, направленных на оптимизацию их мотивационного профиля и повышение общей профессиональной успешности.

2.5 Итоговая сводная таблица по методике Т. Элерса

Для обобщения полученных данных и выявления устойчивых закономерностей в соотношении мотивационных установок по группам профессиональной успешности была составлена итоговая сводная таблица (Таблица 2.9), отражающая сочетания показателей мотивации достижения успеха и мотивации избегания неудач, выявленных с помощью методики Т. Элерса.

Данная таблица иллюстрирует распределение сотрудников по группам в зависимости от выраженности двух ключевых компонентов мотивационной структуры: стремления к успеху (ориентации на достижение целей, уверенности в своих силах, позитивной установке на результат) и избегательной мотивации (страха ошибки, опасения не справиться, тревожности при выполнении задач).

Таблица 2. 9

Сочетания мотивационных установок (по Т. Элерсу)

Группа успешности	Высокий успех / Низкая неудача	Средний успех / Средняя неудача	Низкий успех / Высокая неудача
Высокая	10	1	0
Средняя	8	7	1
Низкая	1	2	4

Полученные результаты позволили чётко зафиксировать устойчивую тенденцию: у сотрудников с высокой профессиональной успешностью доминирует сочетание высокой мотивации достижения и низкой выраженности избегания неудач. Этот тип мотивационного профиля характеризуется активной

жизненной позицией, уверенностью в возможностях достижения целей, готовностью к преодолению трудностей и конструктивному восприятию неудач как обучающих ситуаций. Такие сотрудники демонстрируют высокий уровень самостоятельности, ответственности и вовлечённости в профессиональную деятельность. Их стремление к развитию, росту и достижению высоких результатов становится неотъемлемым компонентом их профессионального поведения.

В противоположность этому, у сотрудников с низкой профессиональной успешностью наблюдается обратное сочетание мотивационных установок – низкий уровень стремления к успеху в сочетании с высокой выраженностью страха неудач. Подобная конфигурация создаёт демотивирующую внутреннюю структуру, в которой страх перед ошибкой, критикой или возможной неудачей препятствует активной реализации задач. В результате формируется избегающая стратегия поведения: сотрудники стремятся минимизировать риск, не проявляют инициативу, неохотно берутся за новые проекты, даже если обладают необходимыми знаниями и навыками. Такое поведение существенно ограничивает их профессиональный рост и снижает уровень вовлечённости в рабочий процесс.

Таким образом, можно сделать следующий обобщённый вывод: доминирование мотивации достижения при минимальном влиянии страха неудачи выступает в качестве одного из ключевых факторов, определяющих высокую профессиональную результативность сотрудников. Этот тип мотивационного профиля способствует эффективной самореализации, формирует позитивный настрой на выполнение задач, усиливает стремление к совершенствованию и, как следствие, оказывает прямое влияние на показатели успешности труда.

С практической точки зрения, эти результаты подчёркивают необходимость формирования у сотрудников ориентированной на успех установки, а также важность работы с избегающими стратегиями поведения. Это может быть реализовано через программы психологической поддержки, коучинга,

повышение уверенности в себе, создание среды, допускающей конструктивную обратную связь и воспринимающей ошибки как естественный элемент развития. Внедрение таких подходов позволяет значительно повысить мотивационный потенциал персонала и, как следствие, общую эффективность организации.

На основании обобщения и интерпретации результатов, полученных в ходе комплексного эмпирического исследования, можно сделать целостный вывод о наличии чётко выраженной взаимосвязи между типами мотивации и уровнем профессиональной успешности сотрудников. Проведённый анализ показателей по методикам В.Э. Мильмана, Т. Элерса и МФОМТ позволил выявить устойчивую психологическую закономерность, проявляющуюся во всех диагностируемых группах.

Высокий уровень профессиональной успешности сотрудников в значительной степени детерминируется наличием выраженной внутренней самомотивации, которая проявляется через стремление к личностному и профессиональному росту, ориентацию на достижение целей, осознание смысла выполняемой работы и высокую значимость собственных профессиональных результатов. Такие сотрудники демонстрируют инициативность, устойчивую вовлечённость, готовность брать на себя ответственность и стремление к постоянному развитию компетенций. Важную роль играет и высокая чувствительность к внешним стимулам: позитивная реакция на систему материального и нематериального поощрения, ориентация на карьерный рост, признание со стороны коллег и руководства. При этом низкий уровень мотивации избегания неудач способствует свободному и конструктивному поведению, отсутствию тревожности, страха критики и отказа от активности. Всё это в совокупности формирует устойчивый мотивированный тип личности, способный эффективно функционировать в условиях профессиональной среды.

В противоположность этому, низкий уровень профессиональной успешности у другой части исследуемых респондентов оказался связан с недостаточной выраженностью как внутренней, так и внешней мотивации. Такие сотрудники нередко испытывают затруднения с формулировкой

профессиональных целей, слабо осознают личностную значимость трудовой деятельности, воспринимают работу как формальный процесс, необходимый исключительно для получения дохода. Дополнительно, в мотивационной структуре этих сотрудников наблюдается высокая выраженность мотивации избегания неудач, проявляющаяся через страх перед ошибками, склонность избегать ответственности, заниженную самооценку, неуверенность в собственных силах и выраженное напряжение при выполнении рабочих задач. В совокупности эти факторы существенно ограничивают продуктивность, снижают вовлечённость и формируют замкнутую систему, в которой внутренние и внешние ресурсы личности не реализуются в полной мере.

Таким образом, результаты, полученные в процессе исследования, подтверждают выдвинутую рабочую гипотезу о наличии значимого влияния мотивационных факторов различной природы – внутренней (самотивации) и внешнеорганизованной мотивации – на показатели успешности трудовой деятельности. Степень выраженности этих факторов, а также характер их взаимодействия формируют индивидуальный мотивационный профиль сотрудника, который напрямую влияет на его профессиональное поведение, уровень результативности и степень адаптации к корпоративной среде.

Полученные эмпирические данные не только подтверждают теоретические положения, сформулированные на этапе постановки гипотезы, но и открывают перспективы для дальнейших исследований в области прикладной психологии труда и управления человеческими ресурсами. Кроме того, они создают прочную основу для практического применения – в частности, для формирования эффективных мотивационных стратегий в организациях, повышения продуктивности персонала, а также построения индивидуализированных траекторий профессионального развития сотрудников с учётом их мотивационных характеристик.

Проведённое исследование позволило эмпирически подтвердить выдвинутую теоретическую модель о взаимосвязанном влиянии внутренних и внешних мотивационных факторов на успешность трудовой деятельности

персонала.

Теоретическая основа исследования заключалась в предположении, что успешность профессиональной деятельности определяется балансом между двумя ключевыми компонентами мотивационной сферы:

- самомотивацией – как системой внутренних побуждений, включающей мотивацию достижения успеха, выраженные результативные и компетентностные стратегии;
- внешнеорганизованной мотивацией – как системой внешних стимулов, включая признание, моральную поддержку, обратную связь, социальную принадлежность, а также организационные формы стимулирования (материальные и карьерные стимулы).

Результаты анализа показали, что данная модель подтверждается эмпирически. Полученные данные демонстрируют:

Высокая профессиональная успешность характеризуется сочетанием высокой мотивации достижения успеха, выраженной внутренней регуляции деятельности (самотивации) и высокой чувствительности к информационному и социальному стимулированию со стороны организации.

Низкая успешность связана с преобладанием мотивации избегания неудач, слабостью внутренних регуляторов активности и повышенной зависимостью от административных воздействий.

Даже при ограниченных материальных возможностях сотрудники отмечали важность внешнеорганизованных форм нематериальной поддержки. Наиболее значимыми внешними стимулами в исследуемой выборке выступили:

- признание заслуг со стороны руководства и коллег;
- моральная поддержка в коллективе;
- регулярная обратная связь о результатах деятельности.

Данные формы стимулирования оказывали стабилизирующее влияние на эмоциональное состояние сотрудников, способствовали укреплению профессиональной вовлечённости и устойчивости к стрессовым факторам.

При этом специфика внешней мотивации варьировалась в зависимости от

организационного контекста: в одних случаях доминировали материальные стимулы и карьерные перспективы, в других – командная поддержка и ощущение сопричастности к коллективным ценностям.

Межгрупповой сравнительный анализ, основанный на стратификации выборки по уровням КРІ, позволил выявить устойчивые различия в мотивационных характеристиках сотрудников:

Сотрудники с высокой результативностью демонстрировали выраженную мотивацию к успеху, развитые стратегии самомотивации (результативную, целевую и компетентностную) и высокую восприимчивость к информационному, карьерному и социальному стимулированию.

Сотрудники с низкой результативностью проявляли доминирование избегательной мотивации, низкую выраженность внутренних регуляторов активности и повышенную чувствительность к административному контролю.

Таким образом, на основании проведённого анализа можно прийти к обоснованному и аргументированному выводу о том, что наивысшие показатели профессиональной результативности достигаются не при изолированном преобладании одного из типов мотивации, а исключительно при наличии гармоничного и сбалансированного сочетания нескольких ключевых факторов. В частности, важнейшую роль играет развитая система внутренних мотивационных установок, включающая в себя целеполагание, стремление к профессиональному росту, личностную ответственность за результат и осознанную установку на успех. Однако даже при наличии выраженной самомотивации без соответствующего внешнего подкрепления со стороны организации эффективность может снижаться. Именно поэтому не менее значимым условием высокой профессиональной продуктивности является адекватно выстроенная система внешнего стимулирования и поддерживающей среды, включающая признание заслуг, моральную и информационную поддержку, справедливую систему оценки и поощрения, а также благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Данные, полученные в ходе эмпирического исследования, позволяют с

достаточной степенью достоверности утверждать, что оптимальное взаимодействие между внутренними побуждениями и внешними организационными стимулами играет определяющую роль в обеспечении устойчивой и высокой результативности профессиональной деятельности. Таким образом, собранные статистические и качественные показатели в полной мере подтверждают исходную теоретическую гипотезу, согласно которой мотивация представляет собой сложный, многокомпонентный и взаимосвязанный предиктор успешности персонала, выступая в качестве системообразующего фактора, влияющего на уровень включённости, инициативности, ответственности и эффективности работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое в рамках данной выпускной квалификационной работы эмпирическое исследование, направленное на изучение влияния различных типов мотивации на успешность трудовой деятельности персонала, позволило сформулировать ряд теоретически обоснованных и практически значимых выводов, представляющих интерес как для дальнейших научных изысканий в области психологии труда, так и для специалистов, работающих в сфере управления человеческими ресурсами.

На основе глубокого теоретического анализа научной литературы было установлено, что мотивация в профессиональной деятельности является многомерным и комплексным психологическим конструктом. Она представляет собой совокупность внутренних побуждений, потребностей, стремлений, а также внешних стимулов и факторов организационной среды, оказывающих влияние на уровень активности, направленности и устойчивости поведения сотрудника в процессе выполнения трудовых обязанностей. Мотивация тесно связана с системой ценностей и смыслов личности, с её стремлением к самоактуализации, признанию, стабильности, профессиональному росту и достижению поставленных целей.

Особенность мотивации как психического явления заключается в её динамической природе: она формируется под воздействием как внутренних (интринсивных), так и внешних (экстринсивных) факторов и может изменяться в зависимости от условий труда, корпоративной культуры, характера выполняемой деятельности и личностных особенностей индивида. В условиях современного рынка труда, характеризующегося высокой степенью неопределённости, конкуренции и постоянными изменениями, мотивация сотрудников становится не только фактором, определяющим индивидуальную результативность, но и стратегическим ресурсом, влияющим на эффективность функционирования всей организации.

Таким образом, теоретическая часть работы позволила подтвердить актуальность и значимость изучения мотивации как одного из ключевых компонентов профессионального поведения. Это создаёт прочную методологическую основу для анализа эмпирических данных и последующей разработки практических рекомендаций по совершенствованию мотивационных стратегий в управленческой деятельности.

На основании всестороннего анализа научной литературы, посвящённой проблематике мотивации в трудовой деятельности, были выделены два фундаментальных типа мотивационных механизмов, каждый из которых играет важную роль в формировании профессионального поведения и достижении результатов. Первый тип – самомотивация – представляет собой внутреннюю систему побуждений, основанную на личных целях, установках, ценностях и стремлении к саморазвитию, компетентности и самореализации. Самомотивация является неотъемлемым элементом самоменеджмента, поскольку она отражает способность индивида к автономному управлению собственной трудовой активностью, к постановке и реализации целей, принятию ответственности за результаты, а также к преодолению трудностей без необходимости постоянного внешнего контроля или подкрепления.

Второй ключевой тип мотивации – внешнеорганизованная мотивация – формируется под воздействием внешних факторов, инициируемых со стороны организации, таких как система вознаграждений, социальное признание, возможности карьерного роста, административный контроль, поддержка со стороны руководства и нормативные ожидания. Эта форма мотивации играет связующую роль между индивидуальными потребностями работника и стратегическими целями организации, способствуя гармонизации личных и корпоративных интересов. Она создаёт условия для усиления трудовой активности, повышения вовлечённости, а также устойчивости профессионального поведения в контексте заданных корпоративных ориентиров.

Таким образом, оба типа мотивации – внутренний (интринсивный) и

внешний (экстринсивный) – не противопоставляются, а скорее дополняют друг друга, формируя интегративную структуру, определяющую общий уровень мотивационной готовности сотрудника к эффективной деятельности. Понимание специфики и механизмов их взаимодействия имеет важное значение для построения эффективных мотивационных систем в рамках современного управления персоналом.

Проведённое в рамках настоящего исследования эмпирическое обследование, основанное на выборке из 34 сотрудников, представляющих различные отделы и профессиональные направления в структуре коммерческой организации, дало возможность получить значимые данные о характере взаимосвязи между мотивационными характеристиками работников и их уровнем профессиональной успешности. Участники исследования варьировались по возрасту, полу, занимаемым должностям и стажу, что обеспечило достаточную репрезентативность выборки для получения обобщённых выводов.

Целью данного этапа являлось выявление особенностей влияния различных типов мотивации – как внутренней (самотивации), так и внешнеорганизованной – на эффективность выполнения трудовых функций и общую результативность профессиональной деятельности. Для этого использовался интегральный критерий, отражающий уровень успешности сотрудников – ключевые показатели эффективности (КПЭ). Данный индекс включал в себя количественные и качественные параметры, такие как выполнение рабочих задач в установленные сроки, соблюдение стандартов качества, инициативность, вовлечённость в корпоративные процессы, а также участие в системе поощрений и достижение установленных целевых ориентиров, утверждённых внутри организации.

Анализ собранных данных позволил установить статистически значимую корреляцию между выраженностью определённых мотивационных факторов и уровнем КПЭ. Таким образом, была эмпирически подтверждена гипотеза о том, что высокий уровень профессиональной результативности сотрудника не

является случайным, а обусловлен конкретным сочетанием мотивационных драйверов, формирующих его поведенческую стратегию и рабочую установку.

Результаты, полученные в ходе эмпирического этапа исследования, дали возможность с высокой степенью достоверности подтвердить выдвинутую ранее гипотезу, согласно которой различия в уровне профессиональной успешности сотрудников прямо связаны с неодинаковой выраженностью внутренних и внешних мотивационных факторов, формирующих их поведенческую и рабочую активность. Было установлено, что у сотрудников, демонстрирующих высокий уровень результативности, преобладают мотивационные установки, направленные на достижение успеха, что проявляется в выраженной ориентированности на конкретные результаты, чётком целеполагании и стремлении к профессиональному самосовершенствованию. Внутренние стратегии самомотивации в этой группе представлены преимущественно результативной моделью поведения, целенаправленным планированием деятельности, а также выраженным стремлением к развитию профессиональной компетентности.

В аспекте внешней мотивации представители данной группы отличаются высокой чувствительностью к стимулирующим воздействиям, таким как возможность карьерного продвижения, получение обратной связи, наличие систематического признания заслуг со стороны руководства и коллектива. Они положительно реагируют на информационную поддержку, высоко ценят элементы морального и профессионального поощрения, а также демонстрируют заинтересованность в реализации амбициозных задач, соответствующих их внутренним профессиональным целям.

В противоположность этому, сотрудники с низкими показателями результативности характеризуются преобладанием мотивации избегания неудач, выраженной в стремлении минимизировать риски и избегать ситуаций, связанных с потенциальным провалом или критикой. Такие работники часто демонстрируют низкую активность внутренних регуляторов поведения, слабо выраженную самомотивацию и дефицит стремления к развитию. Их

профессиональная активность во многом опирается на внешние формы контроля, они склонны действовать под давлением инструкций, распоряжений и административных регламентов. Это делает их более уязвимыми к стрессу, снижает инициативность и негативно сказывается на общем уровне вовлечённости и эффективности.

Таким образом, выявленные особенности мотивационного профиля персонала в зависимости от уровня их результативности обладают высокой прикладной ценностью. Они могут быть использованы руководителями организаций, HR-специалистами и бизнес-консультантами при проектировании и внедрении дифференцированных программ стимулирования. Персонализированный подход к мотивации, учитывающий как внутренние установки сотрудника, так и особенности восприятия внешних стимулов, способствует созданию эффективной организационной среды, повышающей уровень вовлечённости, лояльности и общей производственной результативности трудового коллектива.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулова, Н. Г. Трудовая мотивация и её роль в процессе управления персоналом бизнес – компании / Н. Г. Акулова, Д. И. Ряховский // УЭКС. – 2017. – № 2(96). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-i-eyo-rol-v-protsesse-upravleniya-personalom-biznes-kompanii> (дата обращения: 02.07.2025).
2. Боллсовская когнитивная модель мотивации привлекательностью // Хелпикс.Орг : сайт, 2014-2025. – URL : <https://helpiks.org/1-111329.html> (дата обращения: 07.04.2025).
3. Галяутдинов, Р. Р. Содержательные теории мотивации: краткий обзор / Р. Р. Галяутдинов // Сайт преподавателя экономики : [сайт], 2013-2025. – URL: <https://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivacii>, свободный (дата обращения: 10.04.2025).
4. Гидромеханическая модель мотивации // Хелпикс. Орг : сайт, 2014-2025. – URL : <https://helpiks.org/7-24371.html> (дата обращения: 07.04.2025).
5. Громова, Н. Уровни мотивации сотрудников / Н. Громова // HRTIME.RU : [сайт], 2025. – URL : <https://ckr29.ru/blog/tpost/omgnxi9j91-urovni-motivatsii-sotrudnikov>, свободный (дата обращения: 10.04.2025).
6. Диагностика мотивационной структуры личности (В.Э.Мильман). – URL : <https://unomich.68edu.ru/DVSmedia> (дата обращения: 07.04.2025).
7. Иванов, Д. С. Разработка и применение векторной модели теории ожиданий / Д. С. Иванов, А. В. Денежкина // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – № 3. – С. 83-93.
8. Игнатьев, В. М. Потоцкая Е.А. Мотивация: виды, функции и факторы / В. М. Игнатьев // Экономика и социум. – 2014. – № 4-3(13). – С. 119-126.
9. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 508 с.
10. Кардашова, Л. А. Мотивация персонала: теория и практика / Л. А. Кардашова // Человек и труд. – 2022. – № 10. – С.80-83.

11. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения : учеб. пособие / Е. А. Климов. – Москва : Academia, 2010. – 301 с.
12. Кускеева, О. О. Мотивация персонала / О. О. Кускеева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 5-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-3> (дата обращения: 02.04.2025).
13. Леонтьев, Д. А. Психология смысла : Природа, строение и динамика смысловой реальности : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / Д. А. Леонтьев. – Москва : Смысл, 2003 (ППП Тип. Наука). – 486 с..
14. Лобанова, Т. Н. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. Н. Лобанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 275 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/569318> (дата обращения: 02.04.2025).
15. Масык, Е. В. Понятие материальной и нематериальной мотивации труда в корпоративном управлении / Е. В. Масык // Вестник магистратуры. – 2016. – № 6-3(57). – С.13-14.
16. Мацкель, Д. И. Самомотивация персонала как инструмент стимулирования сбытовой деятельности / Д. И. Мацкель, Д. А. Босая // Экономика и социум. 2016. – № 6-2(25). – С. 93-96.
17. Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса // Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пособие для вузов. – Самара : БАХРАХ-М, 2004. – С. 630-632.
18. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 279 с.
19. Мотивация персонала: KPI или грейды // ООО «Аktion-диджитал», ООО «Группа Aktion» : [сайт], 2025. – URL : <https://www.hr-director.ru/news/>

80480-skoro-sfr-nachnt-perevod-prima-otchetnosti-na-edinuyu-tsifrovuyu-platformu (дата обращения: 10.04.2025).

20. Панова, Н. В. Роль самоменеджмента, мотивации и рефрейминга в достижении эффективной деятельности специалиста / Н. В. Понова // Экономикс. – 2013. – № 2. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-samomenedzhmenta-motivatsii-i-refreyminga-v-dostizhenii-effektivnoy-deyatelnosti-spetsialista> (дата обращения: 02.05.2025).

21. Психология мотивации и эмоций : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению и специальностям психологии / под редакцией Ю. Б. Гиппенрейтер и М. В. Фаликман. – Москва : ЧеРо : НОУ Моск. психол.-социал. ин-т, 2002. – 750 с.

22. Психология эмоций и мотивации : учебно-методическое пособие / составители: Г. В. Митина [и др.]. – Уфа : Мир печати, 2020. – 109 с.

23. Сатунцева, В. А. Механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности / В. А. Сатунцова // Экономика и социум. – 2018. – № 1(44). – С. 1251-1259.

24. Сейтхалилова, Д. Р. Особенности мотивации и самомотивации личности / Д. Р. Сейтхалилова // Форум молодых ученых. – 2019. – № 5(33). – С. 1123-1126.

25. Сымук, Е. П. Теории мотивации труда: подходы, классификация и особенности / Е. П. Сымук // Проблемы экономики. – 2015. – № 2(21). – С. 242-250.

26. Теория оптимальной активации // 3-net.ru : [сайт], 2025. – URL : <https://studfile.net/preview/3962173/page:82/>, свободный (дата обращения: 07.04.2025).

27. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарев, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.

28. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и

стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / под редакцией А.Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2015. – 64 с.

29. Филатова, А. В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала / А. В. Филатова // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 1. – С. 126-138.

30. Юргель, С. Д. Мотивация внутренняя и внешняя / С. Д. Юргель // В17.ru : сайт психологов : сайт, 2009-2025. – URL : <https://www.b17.ru/article/663620/> (дата обращения: 10.04.2025).

31. Юрова, К. И. Понятие и значение мотивации персонала / К. И. Юрова // Уникальные исследования XXI века. – 2016. – № 9(21). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-znachenie-motivatsii-personala> (дата обращения: 02.07.2025).

32. Юрченко, Ю. С. Сущность, содержание и принципы мотивации персонала // Ю. С. Юрченко // Форум молодых ученых. – 2018. – № 12-4. – С. 817-821.

33. Atkinson, J. W. An Introduction to Motivation / J. W. Atkinson Princeton. – New York : Van Nostrand, 1964. – 335 p.

34. Bandura, A. Self-Efficacy: The Exercise of Control / A. Bandura. – New York : W.H. Freeman, 1997. – 604 p.

35. Deci, E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness / E. L. Deci, R. M. Ryan. – New York : Guilford Press, 2017. – 756 p.

36. Deci, E.L. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior / E. L. Deci, R. M. Ryan. – New York : Plenum Press, 1985. – 375 p.

37. Gagné M. Self-determination theory and work motivation / M. Gagné, E.L. Deci // Journal of Organizational Behavior. – 2005. – Vol. 26. – P. 331-362.

38. Kuvaas, B. Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes / B. Kuvaas, A. Dysvik // Human Resource Management Journal. – 2009. – Vol. 19(3). – P. 217-236.

39. Locke, E. A. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation / E. A. Locke, G. P. Latham *American Psychologist*. – 2002. – Vol. 57. – P. 705–717.

40. Zimmerman, B. J. Self-regulated learning and academic achievement: An overview / B. J. Zimmerman // *Educational Psychologist*. – 2000. – Vol. 25(1). – P. 3-17.

Методика «Диагностика мотивационной структуры личности»

Автор В. Э. Мильман. Методика позволяет выявлять некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта и социального статуса и др. На основе всех ответов можно составить суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности.

Обработка результатов

Ответы испытуемого (мнение по утверждениям) переводятся в баллы: «+» – 2 балла, «=» – 1 балл, «-» или «?» – 0 баллов. Баллы суммируются по следующим шкалам: «жизнеобеспечение» (Ж), «комфорт» (К), «социальный статус» (С), «общение» (О), «общая активность» (Д), «творческая активность» (ДР), «социальная полезность» (ОД).

Ключ к шкалам

«Жизнеобеспечение» (Ж): 1а, б; 2а; 3а; 4е; 5а; 6з; 8а; 10д; 11а; 12а;

«Комфорт» (К): 2б, в; 3б; 4з; 5б, в; 7а; 9а; 11б, в; 12в;

«Социальный статус» (С): 1е; 2г; 7в, г; 8в, з; 9в, г, е; 10г; 11д; 12д, е;

«Общение» (О): 1в; 2д; 3в; 4б; 6в; 7б, з; 8б, г; 9д, з; 10а; 11г; 12в;

«Общая активность» (Д): 1г, з; 4а, г; 5з; 6а, б, г; 7д; 9б; 10в; 12з;

«Творческая активность» (ДР): 1ж, з; 2е, ж; 3ж; 4д; 5д, е; 6е; 7е, ж; 8д, ж; 10ж; 11з; 12г;

«Общественная полезность» (ОД): 1д; 2з; 3г, д; 4в, ж; 5г, ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б, е; 11е, ж; 12ж.

Сумма всех баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует общежитейскую направленность личности, сумма баллов по шкалам Д, ДР, ОД характеризует «рабочую» направленность личности.

Затем строятся графики (мотивационные профили), при этом по горизонтали обозначаются шкалы, по вертикали – баллы.

Выводы

Если опрашиваемый набирает наиболее высокие баллы по шкалам Д, ДР и ОД, то у него выражен «рабочий» мотивационный профиль личности, если наиболее высокие баллы (или такие же, как по другим шкалам) – по шкалам Ж, К, С, О, то у него выражен «общежитейский» мотивационный профиль.

Методика мотивации к успеху (Т. Элерс)

Опросник предназначен для диагностики мотивационной направленности личности на достижение успеха.

Стимульный материал представляет собой 41 утверждение, на которые испытуемому необходимо дать один из 2 вариантов ответов «да» или «нет».

Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

Результат теста «Мотивация к успеху» желательно сопоставить с результатами теста «Мотивация

к избеганию неудач»

Инструкция:

«Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».

Стимульный материал:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ: По 1 баллу начисляется за ответы «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Также начисляется по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Далее подсчитывается сумма набранных баллов.

Анализ результата.

- от 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху;
- от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;
- от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации;
- свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху - достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху. К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска. Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху - достижению цели.

Методика многофакторного опросника мотивации труда
(МФОМТ; К. Замфир в адаптации А.А. Реана)

Методика предназначена для изучения структуры мотивации трудовой деятельности и позволяет диагностировать три основных типа мотивации: внутреннюю, внешнюю, а также мотивацию избегания неудач. Каждый из этих типов раскрывает отдельные аспекты мотивационной направленности личности в профессиональной деятельности.

Обработка результатов. Подсчет баллов проводился по ключам к соответствующим шкалам. Затем вычислены средние значения по трем выделенным группам успешности на основе внутриорганизационной методики KPI.

Результаты исследования представлены в таблице.

Табл. 1, п. 3

Группа успешности	Внутренняя мотивация	Внешняя мотивация	Мотивация избегания неудач
Высокая	82	76	28
Средняя	73	69	34
Низкая	65	62	42

Выводы:

Анализ показал, что сотрудники с высокой успешностью характеризуются наибольшими значениями внутренней и внешней мотивации при минимальном уровне мотивации избегания неудач. Для сотрудников со средней успешностью характерен более сбалансированный профиль мотивации, однако с увеличением показателя мотивации избегания неудач, что может указывать на возрастание осторожности и сниженный уровень уверенности в профессиональных ситуациях. Группа с низкой успешностью демонстрирует наиболее высокий уровень мотивации избегания неудач при наименьших значениях внутренней и внешней мотивации, что свидетельствует о доминировании тревожных установок и недостаточной ориентации на достижения.

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

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология
управления

Выпускающая кафедра психологии

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студентки Смехульской Елизаветы Николаевны группы 250-пу
(Ф.И.О. полностью)

на тему «Влияние мотивации персонала на успешность трудовой
деятельности».

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 58 страницах,
содержит: источников 38, таблиц 9, рисунков 3.

1. Актуальность и значимость темы: актуальность и современность данной работы обусловлена тем, что система мотивационной деятельности персонала непосредственно влияет на эффективность работников предприятий. Мотивацию трудовой деятельности персонала организации необходимо рассматривать, как систему комплексного воздействия внешних и внутренних факторов на сотрудников для достижения целей предприятия. Развитие гибкой системы мотивации необходимо рассматривать как стратегический ресурс не только для конкретных предприятий, но и для стабильной работы национальных отраслей, экономической стабильности страны в целом.

2. Логическая последовательность: работа написана по классической схеме и содержит введение, две главы, заключение, список использованной литературы, приложения. Заявленная для изучения тема раскрыта на достаточном уровне благодаря логической преемственности в содержании теоретической и эмпирической глав, что позволяет определить работу как целостное законченное исследование.

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: сформулированные в процессе исследования выводы теоретически обоснованы и эмпирически подтверждены

4. Полнота проработки литературных источников: при подготовке теоретической части исследования автор опиралась на актуальные источники современной психологической литературы, что позволило спланировать

эмпирическую часть работы, проанализировать полученные результаты, сформулировать собственные выводы.

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков: оформление соответствует требованиям ГОСТ. Таблицы и диаграммы наглядны, способствуют раскрытию темы.

6. Положительные стороны работы: актуальность и практическая значимость исследования.

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы: на отдельных этапах работы Смехульская Е.Н. испытывала некоторые трудности, связанные с подбором и систематизацией теоретических источников и эмпирических данных. Однако соискатель продемонстрировала настойчивость и целеустремленность, стремилась своевременно учесть высказанные научным руководителем замечания, что позволило выполнить исследование в срок на достаточном качественном уровне.

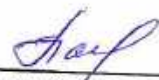
8. Недостатки работы: работа не содержит существенных недостатков.

9. Оценка сформированности компетенций ОК-5, ОПК-1, ОК-7, ОК-4, ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-8, ОК-6, ОК-9, ПК-7, ПК-8, ПК-6, ПК-9, ПК-12, ПК-10, ПК-11, ПК-14, ПК-13, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы: универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции сформированы на достаточном уровне.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки «хорошо».
(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Панина Елена Николаевна, доцент кафедры психологии, кандидат психологических наук
(Ф.И.О. должность, учная степень, ученое звание)

«30» июня 2025 г.


(подпись руководителя)

С отзывом ознакомлена
Смехульская Е.Н. 
02.07.2025г.

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

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология
управления

Выпускающая кафедра психологии

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Смехульской Елизаветы Николаевны группы 250-пу

(Ф.И.О. полностью)

на тему «Влияние мотивации персонала на успешность трудовой
деятельности»

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 58 страницах,
содержит приложения на 5 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы: Тема актуальна в связи с возрастанием роли человеческого капитала как ключевого ресурса организации. Новизна исследования заключается в комплексном анализе влияния внутренней и внешней мотивации на успешность персонала на примере данных коммерческой организации г. Красноярск. Практическая значимость состоит в возможности использовать результаты для разработки программ повышения вовлечённости и эффективности сотрудников.

2. Логическая последовательность: Работа выстроена последовательно и логично: от анализа теоретических подходов к мотивации труда — к проведению и описанию собственного исследования, а затем к формулированию выводов и рекомендаций.

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: Выводы тщательно обоснованы с опорой на статистический метод анализа, t-критерий Стьюдента, выполненный с использованием SPSS. Рекомендации по управлению мотивацией персонала конкретны и практико-ориентированы.

4. Полнота проработки литературных источников: Работа основана на широкой теоретической базе, включающей классические зарубежные и современные отечественные исследования по мотивации и управлению персоналом. Использовано более 40 источников — учебников, статей, монографий и актуальных интернет-ресурсов, что подтверждает глубокое теоретико-методологическое обоснование и широкий охват темы.

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков: ВКР соответствует установленным требованиям по оформлению. Таблицы и рисунки выполнены корректно и способствуют визуализации результатов исследования.

6. Положительные стороны работы: Высокий уровень теоретической и эмпирической проработки. Применение современных методов математической статистики. Чёткая структура и грамотное изложение. Практическая направленность выводов и рекомендаций.

7. Недостатки работы: Можно было бы дополнительно включить примеры конкретных кейсов из деятельности сотрудников для большей наглядности. Также было бы интересно представить динамику изменения мотивации во времени, чтобы подчеркнуть её процессуальный характер.

8. Оценка сформированности компетенций ОК-5, ОПК-1, ОК-7, ОК-4, ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-8, ОК-6, ОК-9, ПК-7, ПК-8, ПК-6, ПК-9, ПК-12, ПК-10, ПК-11, ПК-14, ПК-13, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы: Компетенции сформированы на достаточном уровне.

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику: Целесообразно внедрить рекомендации по индивидуальным программам мотивации с учётом самомотивации и склонности к избеганию неудач, а также регулярный мониторинг КРІ для своевременной корректировки стратегии.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки «Отлично», а ее автор заслуживает присвоения
(оценка прописью)
квалификации бакалавр.

Рецензент выпускной квалификационной работы Аболина Елена Олеговна,
доцент кафедры психологии и педагогики, кандидат педагогических наук,
Сибирский государственный университет науки и технологий имени
академика М. Ф. Решетнёва

(Ф.И.О (полностью), должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

«30» июня 2025 г.

С рецензией ознакомлена
Синехульская Е.Н. *Е.Н.*
02.07.2025г.



Аболина

(подпись рецензента)