

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

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«ИЗУЧЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ  
КОМПАНИИ «КРАСНОЯРСКИЙ ЗАВОД ДЕТАЛЕЙ ТРУБОПРОВОДОВ»

Выполнил: Жмурова С.В. (  )

Научный руководитель: доцент

Арышева А.П. (  )

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1 Теоретические предпосылки мотивации трудовой деятельности .....	7
1.1. Мотивация как социально- психологическая проблема.....	7
1.2. Сотрудник организации как субъект мотивации.....	15
1.3. Особенности или факторы мотивации.....	21
Выводы по первой главе.....	30
Глава 2 Эмпирическое исследование особенностей мотивации сотрудников компании «Красноярский завод деталей трубопроводов».....	31
2.1 Этапы и методы исследования.....	31
2.2 Анализ полученных результатов.....	35
2.3 Рекомендации для повышения мотивации трудовой деятельности организации.....	39
Выводы по второй главе.....	41
Заключение.....	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	46
Приложение А (обязательное).....	48

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 56 с., иллюстраций 2, источников 52, приложений 1.

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

Цель данной работы: изучить особенности мотивации сотрудников компании «Красноярский завод деталей трубопроводов»

Объект исследования: мотивация трудовой деятельности.

Предмет исследования: особенности мотивационной трудовой деятельности сотрудников компании «Красноярский завод деталей трубопроводов».

Методы исследования: теоретические (анализ научной литературы, методических материалов); эмпирические методы (тестирование).

Полученные результаты и их новизна: изучены понятия мотивации; рассмотрены факторы, определяющие мотивацию трудовой деятельности; рассмотрены программы улучшения мотивации трудовой деятельности.

Степень внедрения: результаты внедрены в трудовой процесс.

Область применения: организации, предприятия, учреждения.

## ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Цель данной работы: изучить особенности мотивации сотрудников компании «Красноярский завод деталей трубопроводов».

Для осуществления данной цели нами были поставлены следующие задачи:

- 1) провести теоретический анализ проблемы мотивации трудовой деятельности;
- 2) рассмотреть сотрудника как субъекта мотивации трудовой деятельности;
- 3) раскрыть факторы, позволяющие формировать мотивацию трудовой деятельности;
- 4) организовать и провести эмпирическое исследование мотивации

трудовой деятельности;

Объект исследования: мотивация трудовой деятельности.

Предмет исследования: особенности мотивационной трудовой деятельности сотрудников фирмы.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что особенностью мотивации трудовой деятельности является преобладание внутренних факторов над внешними.

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

Методы исследования: теоретические (анализ научной литературы, методических материалов); эмпирические методы (тестирование).

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

База исследования: Компания «Красноярский завод деталей трубопроводов». Всего респондентов 10 человек из них 4 мужчин, 6 женщин, в возрасте от 30 до 64 лет.

Этапы исследования.

1) Первый этап: изучалось состояние проблемы в научной литературе; осмысливались теоретические основы исследования; формулировались объект, предмет, цель, задачи исследования; определялась гипотеза, база исследования.

2) Второй этап: проводилось эмпирическое исследование по изучению мотивации трудовой деятельности компании «Красноярский завод деталей трубопроводов».

3) Третий этап: проводился анализ результатов эмпирического исследования, разрабатывались рекомендации.

Методологический аппарат исследования представлен в приложении А.

Практическая значимость: предложенные в работе теоретические выводы.

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

# Глава 1. Теоретические предпосылки мотивации трудовой деятельности

## 1.1 Мотивация как социально-психологическая проблема

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

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

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

деятельности и активности работника напрямую влияет на качество выполняемой им работы[10].

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

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

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

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

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

Ж. Нюттен в своей работе «Мотивация, действие и перспективы будущего» пишет о мотивации как о динамическом и направляющем аспекте поведения.

Именно мотивация, по его мнению, является причиной того, что «то или иное конкретное поведение направляется к одной категории объектов, а не к другой».

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

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

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

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

- содержательные (объясняющие поведение человека мотивами, основой которых являются те или иные потребности человека);
- процессуальные (устанавливающие тот или иной набор факторов, взаимодействующих между собой в психологическом процессе формирования мотивов поведения) [19].

К группе мотивационных теорий содержательного характера обычно относят теорию А. Маслоу, теорию Д. Мак Келланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга [5].

В составе группы процессуальных теорий чаще всего относят теорию ожиданий В. Врума и теорию справедливости, модель Портера-Лоулера.

В теории Д.К. МакКелланда говорится о том, что всё без исключения мотивы и потребности человека приобретаются и формируются при его онтогенетическом развитии. Мотив здесь – стремление к достижению некоторых довольно общих целевых состояний, видов удовлетворения или результатов. Мотив достижения рассматривается как первопричина человеческого поведения[21].

В теории Э.Даффи поведение описывается через его направленность (подход, общая линия поведения) интенсивность (внутреннее возбуждение и активность). При определении мотивации необходимо определить активацию и её направление.

Д. Берлайн разработал сложную систему мотиваций, согласно которой потребность определяет ответы организма. Но сама потребность у него связана с потенциалом возбуждения первичных структур, и поэтому его теория физиологична.

В теории А. Маслоу отмечается ведущий мотив стремление индивида к непрерывному развитию. Мотивы определяются потребностями, которые имеют несколько уровней от биологического до потребностей самоактуализации. Поведение зависит от потребностей и способностей и определяется внутренними и внешними мотивами. [24].

Проблеме мотивации посвящено значительное количество работ и в отечественной психологии. В той или иной мере этой проблемой занимались К.А.Абульханова-Славская, В.Г.Асеев, Л.И.Божович, Б.Ф.Ломов, А.В.Петровский, К.К.Платонов, С.Л.Рубинштейн, П.М.Якобсон (мотивация деятельности и формирование личности), В.К.Вилюнас (психологические

механизмы мотивации человека), В.К.Вилюнас, И.А.Джидарьян, В.С.Магун (место потребностей, эмоций, чувств в мотивации личности), Б.И.Додонов, Е.П.Ильин (структура и динамика мотивов деятельности), И.В.Имедадзе, В.И.Ковалев, А.Н.Леонтьев, С.Л.Рубинштейн, (формирование мотивов поведения и деятельности), Л.И.Петражицкий (этические мотивы личности), М.М.Магомед-Эминов (структура и механизмы мотивации достижения), Л.И.Анциферова, В.А.Иванников, С.Д.Смирнов, Д.Н.Узнадзе (формирование процесса мотивации деятельности как психологического образования личности) [24; 3; 4].

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

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

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

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

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

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

Структура мотивационной сферы личности в процессе жизнедеятельности проходит этапы формирования и становления, в том числе и в период получения профессионального образования. Это формирование представляет собой сложный процесс, происходящий как под влиянием своей внутренней работы, так и под влиянием внешних факторов окружающей действительности.

Система мотивации человека оказывает большое влияние не только на его поведенческие особенности, но и, определяет общую направленность личности,

стремления человека, его жизненный путь, и, конечно же, профессиональную деятельность.

В исследованиях по этой проблеме раскрыты факторы, через которые можно воздействовать на внутриструктурную динамику мотивационных структур, а, следовательно, управлять их перестройкой. К таким факторам относятся снятие оценки и временных ограничений, демократический стиль общения, ситуация выбора, личностная значимость, вид работы (продуктивный, творческий).

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

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

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

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

В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе накоплен значительный теоретический и практический материал, посвященный анализу сущности мотивации как социально-психологического явления. Однако, несмотря на довольно длительный период изучения этой проблемы, она остается одной из наиболее сложных. Сложность, прежде всего, определяется тем, что существуют различные подходы к её исследованию. При анализе как

отечественной, так и зарубежной литературы можно выделить, по крайней мере, два основных направления, которые обусловлены методологической платформой ученых, сформированностью их мировоззрения.

Представители одного из них рассматривают мотивацию с биологизаторских позиций как проявление биологической сущности, как отражение внутренних инстинктивных побуждений. При таком подходе мотивация понимается как внутренняя, независимая от социальной среды детерминанта поведения. В основном такой подход к исследованию мотивов и мотивации, а также связанных с ним вопросов в целом характерен для западной психологической науки[15; 5].

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

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

## 1.2 Сотрудник организации как субъект мотивации

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

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

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

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

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

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

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

сформированности профессионально-важных качеств, отношения к труду, мера мастерства, творчества.

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

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

успешно профессионально-производственные задачи за счет большого опыта, умения организовывать свою деятельность. И, наконец, наличие последователей и учеников, передача опыта молодым, «отслеживание» их успехов, посильное включение в их дела являются отличительными особенностями стадии наставничества.

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

В процессе профессионального развития происходит изменение отношения личности к себе как к профессиональному на всех психологических уровнях: мотивационно-потребностном, когнитивном, эмоционально-волевом, поведенческом. По мнению В.А. Бодрова, содержание и сопоставление образа

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

На изучение проблемы формирования личности профессионала существенное влияние оказывает ряд положений психологических теорий личности и деятельности, таких как концепция психического развития, разработанная в трудах А.Н. Леонтьева, Д.Б. Эльконина, В.В. Давыдова и опирающаяся на представления о ведущей и доминирующей деятельности и их смене, положения о роли возникновения кризисных явлений в развитии

личности (Л.И. Анцыферова), о противоречивости процесса индивидуального развития человека, выраженное в законе гетерохронности и неравномерности развития (Б.Г. Ананьев) и др. Анализ данных литературы, проведенный В.А. Бодровым, позволяет определить основные предпосылки профессионального развития в виде следующих положений.

1. Все люди индивидуально различаются по психологическим свойствам и качествам.
2. Успешность профессионализации определяется степенью соответствия индивидуально-психологических особенностей личности требованиям профессии.
3. Каждый человек соответствует требованиям ряда профессий.
4. Степень соотношения индивидуальных особенностей и профессиональных требований определяет уровень интереса к профессии, удовлетворенности в ней, стремление к профессиональному совершенствованию и т.д.
5. Профессионализация реализуется на всем протяжении профессионального пути развития личности.
6. Профессиональное развитие личности, ее операционных и психологических качеств и структур происходит неравномерно и разновременно.
7. Определяющим в профессиональном развитии личности является характер ведущей деятельности и ее смена.
8. Отношение к профессии, ее освоение и трудовая деятельность детерминируются и корректируются профессиональными, психологическими, физиологическими и другими факторами, определяющими особенности жизненной и трудовой активности человека.

Развитие личности профессионала рассматривается отечественными психологами как интеграция двух процессов: развития личности в онтогенезе (на всем жизненном пути) и ее профессионализации (с начала периода

профессионального самоопределения до завершения активной трудовой деятельности).

### 1.3 Факторы мотивации

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

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

Различают следующие факторы мотивации:

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

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

- Квалификацию;
- Стаж;
- Образование;
- Качество и количество труда;

- Инициативность.

Каждый менеджер должен найти свой метод и подход, объективный критерий. Объективность и беспристрастность больше стимулирует, чем пристрастность и субъективность. Необходима прямая зависимость величины оплаты труда от его результатов.

Существует 2 подхода к определению зависимости – производительность труда и размер оплаты:

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

2. установление высокой оплаты → высокая мотивация → высокая производительность

( в нашей стране распространен 1-ый способ)

Деньги являются мотивом для труда примерно на 30% .

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

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

Работа по нестандартному графику повышает:

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

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

**4.** Оказание помощи для собственного развития сотрудников – эффективный способ увеличения вклада сотрудников в работу фирмы. Лучшее обучение связано с функциями выполняемыми работником и происходит на рабочем месте, надо давать задания, связанные с реорганизацией производственного процесса, требующие различных согласований, привлекать работников к

участию в принятии решений. Понятие квалификации предполагает непрерывное обновление профессиональных знаний и навыков. Обучение – неотъемлемая часть производственного процесса.

За рубежом существует формы обучения:

- внутрифирменное обучение (повышение квалификации)
- внешнее обучение (спец. школы, центры).

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

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

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

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

Можно сформулировать следующие основные критерии мотивации:

- признание результатов труда коллегами, руководством
- участие в формировании решений менеджера
- большинство сотрудников имеет свое мнение о методах улучшения своей работы, менеджер должен обеспечить возможность его высказывать
- человеку нужно осознавать, что он незаменим. Менеджер должен это учитывать.

- Участие в разработке и постановке целей (стимулирует большую отдачу).
- Потребность признания достигнутого успеха и соответствующее поощрение (материальные и моральные стимулы).
- Доступ к информации о положении дел в организации( если доступ затруднен, то нет стимула к хорошей работе)
- Нельзя принимать решение о б изменениях (даже положительных) в работе, положении сотрудников без их ведома
- Каждому необходима информация о качестве его труда, информация должна быть оперативной, полной, своевременной
- Повышенные требования дают шанс для дальнейшего продвижения, развития
- Инициатива снижается, если усердие ведет только к дополнительной нагрузке и не компенсируется дополнительной оплатой.
- Работник должен быть хозяином на своем рабочем месте повышает степень ответственности[17].

#### Индивидуальная и групповая мотивации.

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

- Восприятием;
- Мировоззрением;
- Образованием;
- Отношением к духовным и материальным ценностям.

Задача менеджера - установить взаимосвязь между индивидуальной и групповой мотивацией. Производственная деятельность в большинстве случаев коллективная, задача менеджера устанавливать и развивать отношения между работниками внутри группы, развивать групповую мотивацию. По мере развития групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретных работников групповыми. Идеи групповой мотивации положены в основу понятия корпоративной культуры –

суммы общечеловеческих и профессиональных ценностей и убеждений, которые вместе с менеджером разделяют сотрудники предприятия. При формировании корпоративной культуры менеджер должен исходить из следующих принципов:

- справедливая оценка труда
- стимулирование ответственности
- развитие инициативы
- уважение к человеку
- представление возможностей раскрытия потенциала, способностей.

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

- различные формы участия персонала в управлении
- внесение разнообразия в работу персонала в пределах закрепленных обязанностей.
- обеспечение персональной ответственности
- освоение смежных профессий с целью снижения монотонности труда
- создание автономных групп для решения конкретных заданий[3].

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

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

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

Третья ступень - мотивы слабее по сравнению со второй ступенью.

Солидарность, стремление к безопасности, соглашательство.

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

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

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

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

#### Первичные и вторичные потребности.

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

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

Существует множество теорий мотивации, которые принято разделять на содержательные и процессуальные.

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

- теория потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста;
- теория приобретенных потребностей;
- теория двух факторов Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая).

#### Теория потребностей (иерархия потребностей) Маслоу.

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

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

- физиологические (жажда, голод, сон),
- потребность в безопасности,
- социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе),
- потребность в уважении (самоуважение, успех, статус),
- потребность в самовыражении.

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

Потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности - это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребности в собственном развитии). По мнению Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня[16].

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

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

Выводы из теории Маслоу:

- потребности высших уровней не могут стать мотивами пока не будут удовлетворены первичные потребности

- чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами к активной деятельности
- неудовлетворенные потребности стимулируют работника, удовлетворенные перестают воздействовать как мотивы, поэтому их место занимают другие (неудовлетворенные) потребности.
- удовлетворение некоторой потребности не приводит к автоматическому замещению потребностью более высокого уровня.

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

- потребности в успехе
- потребности в причастности
- потребности во власти.

Процессуальные теории - анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Эти теории не оспаривают существования потребностей, но утверждают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является функцией его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Теория ожидания Врума.

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

Мотивация к труду разделяется на факторы:

- ожидание результатов - соотношение усилий и результатов (затраты - результат)
- ожидание в отношении результатов, ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый результат (соотношение результат – вознаграждение)
- валентность – степень удовлетворенности полученным вознаграждением[10].

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

### Теория справедливости Адамса.

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

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

### Выводы по первой главе

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

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

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

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

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

## Глава 2 Эмпирическое исследование мотивации трудовой деятельности сотрудников компании «Красноярский завод деталей трубопроводов»

### 2.1 Этапы и методы исследования

Исследование состояло из ряда этапов:

- 1) на первом этапе проводилась выборка респондентов;
- 2) на втором этапе проводилась методики А.А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности», представлено в приложении А [23];
- 3) на третьем этапе проводилось тестирование по опроснику Ф. Герцберга «Мотивационный тест» представлено в приложении А [24];
- 4) на четвертом этапе проходила обработка полученных данных;
- 5) на пятом этапе разрабатывались рекомендации для повышения мотивации трудовой деятельности сотрудников компании «Красноярский завод деталей трубопроводов».

В эмпирическом исследовании мотивации трудовой деятельности мы использовали такой метод, как тестирование.

Наше исследование проходило в офисе компании «Красноярский завод деталей трубопроводов» города Красноярска, расположенного по ул. Семафорная, 491А.

«Красноярский завод деталей трубопроводов» - одна из крупнейших за Уралом компаний, специализирующихся на производстве трубопроводной арматуры и сантехники.

Свою историю компания «Красноярский завод деталей трубопроводов» начала в 1960 году. На сегодняшний день «Красноярский завод деталей трубопроводов» занимает лидирующие позиции рынка в Сибири, имеет свои филиалы в крупных городах (Ачинск, Абакан, Кемерово).

#### Основное направление деятельности.

«Красноярский завод деталей трубопроводов» – производство полипропиленовых труб для внутренней и наружной канализации, полипропиленовых и полиэтиленовых напорных труб, скорлупы ППУ, отводов Ду 15-630мм. фланцев, фитингов, элеваторов, грязевиков, шаровых кранов, котлов, конвекторов.

Преимущество компании - это возможность полной комплектации жилого строительства как многоэтажного, так и коттеджного, промышленных объектов, трубопроводных магистралей, реконструкции тепловых сетей и прочих

коммуникаций.

За время работы сформирован ассортимент действительно надежного и высокотехнологичного оборудования, который позволяет скомплектовать любые современные экономичные и экологически чистые системы. Компания «Красноярский завод деталей трубопроводов» располагается по адресу: г. Красноярск, ул. Семафорная, 491Аг, занимает площадь более 1 000кв.м., в том числе крытые складские площади более 2 000кв.м.. База технически оснащена средствами механизации погрузо–разгрузочных работ, оборудованием, позволяющим оптимально использовать складские площади и оперативно производить погрузку и разгрузку товара, имеет удобные подъездные пути, в том числе и собственную железнодорожную ветку.

Техническая оснащенность компании «Красноярский завод деталей трубопроводов» позволяет оперативно оформлять документы и отгружать продукцию, осуществлять непрерывное поступление товара на склады и в розничные магазины, тем самым обеспечивая постоянное наличие товара в ассортименте. Партнерами компании являются оптовые торговые структуры, строительно-монтажные и проектные организации, муниципальные предприятия и т.д. Компания ценит своих клиентов и старается сделать сотрудничество взаимовыгодным и максимально удобным. Для удобства ведения бизнеса, офис и склады находятся на одной территории. Заказ можно сделать любым доступным для клиента способом. Заявку можно оформить по электронной почте, на сайте, либо продиктовать по телефону.

Видение – быть динамично развивающимся предприятием, стать ведущей торгово-производственной компанией по оптовой продаже сантехники и строительного материала, а так же по производству труб для канализации, и занять лидирующие позиции в области объемов продаж на рынке сантехники и стройматериалов в Сибири.

Миссия – осуществлять оптовые продажи сантехники и стройматериалов любыми объемами, организовывать доставки товара в любой регион

транспортной компанией. А так же выполнять проектно-монтажные и сервисные службы (погрузка, доставка, консультации, монтаж), реконструкции тепловых сетей и прочих коммуникаций. Компания «Красноярский завод деталей трубопроводов» – ценит своих клиентов и старается сделать сотрудничество взаимовыгодным и максимально удобным.

Для проведения эмпирического исследования нами был подобран пакет психодиагностических методик.

1. «Мотивация профессиональной деятельности (методика К. Замфир в модификации А. Реана)». На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации.

Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. О внутренней мотивации следует говорить, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Таким образом, для сотрудников важны как материальные, так и нематериальные стимулы. Играют немалую роль личностные стимулы: повышение самоуважения, возможности для самореализации (продвижение по службе, возможности обучения, повышение квалификации, приобретение дополнительных навыков, личностный рост), а также обратная связь, оценивающая достижения, признание достижений, одобрение со стороны значимого окружения, обращение за советом или консультацией, статья в газете,

почетная грамота, благодарность от руководства.

## 2. Мотивационный тест Ф. Герцберга

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

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

К гигиеническим факторам относят:

- экономические (зарплата, премии, оплата компанией обучения и повышения квалификации, отпуск, пенсионные и социальные льготы);
- статус (престижность работы, привилегии, титулы);
- ориентация (отчеты, беседы, собрания);
- социальные (отношения в коллективе, а также отдых на праздники);
- физические (расположение рабочего места, его оформление, условия труда, в том числе температура, освещение и т. д.);
- безопасность (физическая, социальная).

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

К мотивационным факторам относят: премии за достижения; предоставление свободы действий; использование накопленного опыта; суть самой работы; определенная ответственность; доступ к информации; карьерный рост.

Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие факторов мотивации не приводит к

неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует персонал к более производительному труду [3].

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

## 2.2 Анализ полученных результатов

В исследовании приняли участие и были протестированы 10 респондентов, являющихся сотрудниками компании «Красноярский завод деталей трубопроводов».

Распределение выборки по полу получилось следующим: 6 женщин (60%) и 4 мужчины (40%).

Стаж работы в компании в целом колеблется от 1 года до 12 лет. Средний стаж по всей выборке составил 3,6 лет, у женщин – 3,2, у мужчин – 4,6 года.

По результатам обработки методики А.А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности» получены следующие результаты (рис.1):

По результатам обработки методики А.А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности» получены следующие результаты (рис.1):



Рис.1. Показатели мотивации профессиональной деятельности (в баллах)

Как мы видим на рисунке 1, у респондентов преобладает внутренняя мотивация ( $M=4,1$ ). Это свидетельствует о том, что сотрудники ориентированы на сам процесс деятельности, понимание ее общественной полезности, непосредственно процесс и результат труда приносят им чувство удовлетворения.

Показатели внешней положительной мотивации (материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж, т.е. те стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия) ( $M=3,6$ ) и внешняя отрицательная мотивация (наказания, критика, осуждение и т.п.) ( $M=3,7$ ) имеют гораздо меньшее значение для сотрудников.

По результатам обработки теста Ф. Герцберга получены следующие результаты (рис.2):

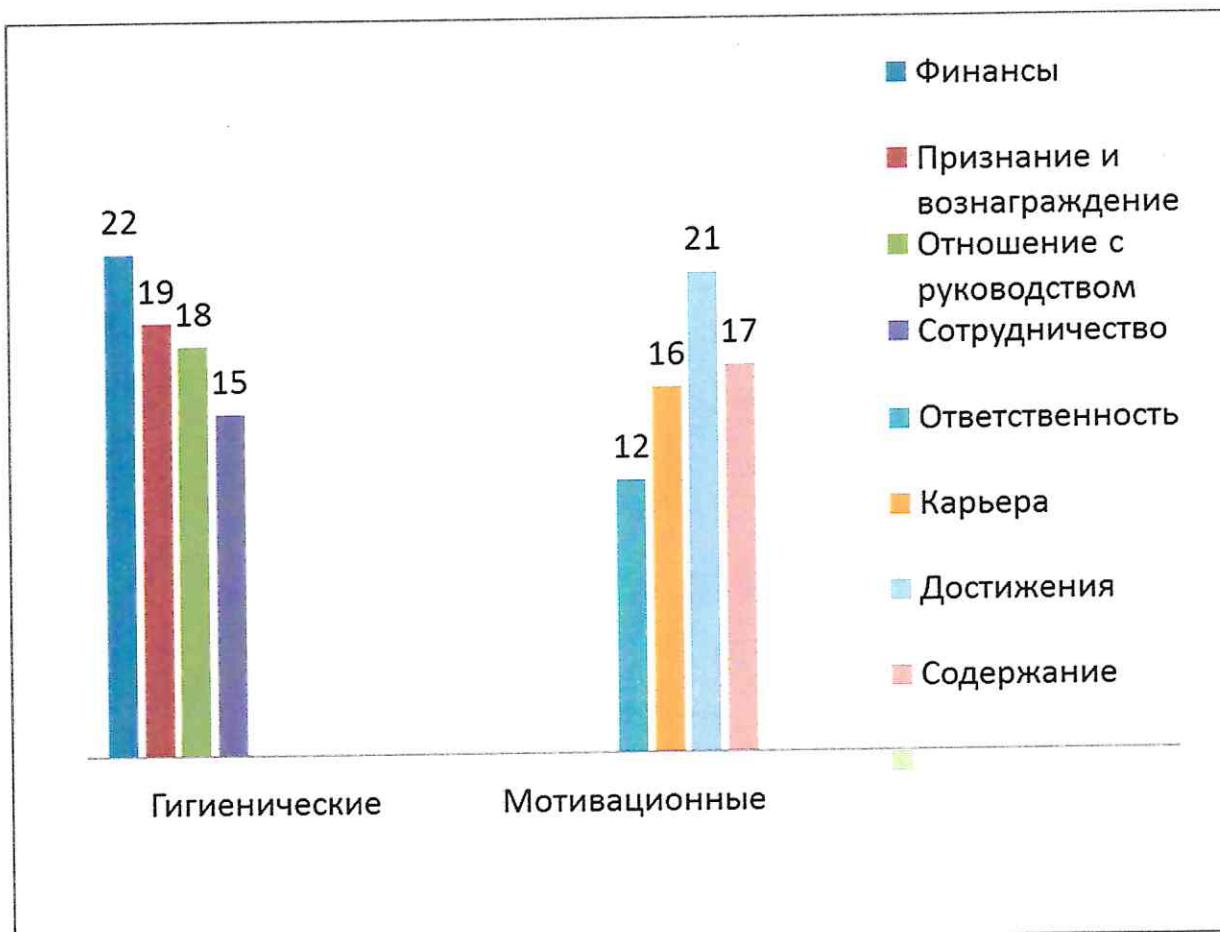


Рис.2. Показатели мотивационных факторов (в баллах)

Как видно из полученных результатов, самые важные факторы для респондентов:

- финансы — 22 балла (гигиенические факторы);
- достижения — 21 балл (мотивационные факторы);
- содержание — 17 баллов (мотивационные факторы);
- признание и вознаграждение — 19 баллов (гигиенические факторы)
- карьера — 16 баллов (мотивационные факторы)

Менее важные факторы:

- сотрудничество — 15 баллов (гигиенические факторы);
- ответственность — 12 баллов (мотивационные факторы).

Для респондентов гигиенические факторы важнее мотивационных (гигиенические факторы составляют 74 балла, мотивационные факторы — 66 баллов).

Оценка доминирующего мотива производится на основе количественного доминирования одного из исследуемых мотивов. Уровень того или иного личностно значимого мотива определяется по следующим количественным значениям:

- 20-30 баллов – высокий,
- 10-19 баллов – средний,
- 1-9 – низкий.

В случае незначительных межфакторных различий можно судить либо о несущественной значимости обоих факторов, либо об их сбалансированности.

Согласно формуле Ф. Герцберга, существует взаимосвязь между двумя группами факторов. Например, отсутствие гигиены приводит к неудовлетворению, наличие гигиены при отсутствующей мотивации — к нейтральности, а наличие обоих факторов — к удовлетворению. Исходя из результатов теста, выявляются те факторы, которые определяют удовлетворенность/неудовлетворенность персонала рабочим местом. Также данный тест позволяет выявить, что движет каждым сотрудником и по результатам теста можно определить, как правильно стимулировать персонал. Также руководитель может назначать тест при приеме на работу, для того чтобы знать, что ждать от нового сотрудник

## 2.3 Рекомендации для повышения мотивации трудовой деятельности в организации

Для того чтобы повысить производительность и заинтересованность работников в выполнении своей работы, главное внимание необходимо уделить рекомендациям по материальному стимулированию работников. Материальное стимулирование включает совершенствование системы заработной платы и возможность участия работников в прибыли предприятия. Элементы по улучшению материального стимулирования могут быть следующими:

### 1. Совершенствование оплаты труда:

- кроме заработной платы может начисляться премия при перевыполнении плана;
- размер авансовых выплат может увеличиваться;
- можно установить дополнительные выплаты к отпуску, по больничному и т.п.

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

### 3. Уделять большее внимание здоровью сотрудников:

- закупка новых тренажеров в спортивный зал;
- организация походов в плавательный бассейн (хотя бы раз в месяц);
- периодическое проведение профилактических осмотров работников организации;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга;
- обеспечение бесплатных (или частично оплачиваемых) путёвок в санаторий для работников и членов его семьи.

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

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

1. Т.к. большинство сотрудников стремятся в процессе работы приобрести новые знания, важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности (курсы повышения квалификации и переподготовки кадров).
2. Можно ввести скользящий график работы, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома.
3. Признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу.
4. Применять программы обогащения труда и ротации кадров;
5. Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

## Выводы по второй главе

Эмпирическое исследование проходило в пять этапов, был подобран пакет из двух диагностических методик.

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

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

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

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

Составляющие внешней отрицательной мотивации (замечания, критика, наказание и т.п.), в случае их применения, не сильно и ненадолго выводят сотрудников из состояния эмоционального равновесия.

Для респондентов гигиенические факторы важнее мотивационных.

Таким образом, респонденты в своей массе эмоционально устойчивы, открыты к общению, добросовестно выполняют возложенные на них должностные обязанности, при необходимости могут действовать энергично, отдельные сотрудники могут проявлять лидерские качества, стараются не идти на конфликт. Однако сотрудники не стремятся к достижению максимально возможных результатов как на своём участке работы, так и в управлении в целом, не заинтересованы в проявлении себя, довольствуются имеющимся багажом знаний, будучи уверенными, что при необходимости получить ответ на вопрос из их области деятельности, коллеги придут именно к ним. Сотрудники редко высказывают свежие идеи, новые варианты решения стоящих перед ними задач. Так же нами были разработаны рекомендации по повышению мотивации трудовой деятельности в организации.

## Заключение

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

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

Проведенный нами теоретический анализ психологической литература по изучению проблемы мотивации трудовой деятельности таких авторов, как: Б.Г.Ананьев, С.Л.Рубинштейн, М.Аргайл, В.Г.Асеев, Дж. Аткинсон, Л.И.Божович, К.Левин, А.Н.Леонтьев, С. Занюк, М.Ш.Магомет-Эминов, А.Маслоу, Ж. Нюттен, З.Фрейд, П.Фресс, В.Э.Чудновский, П.М.Якобсон и другие отмечали, что мотивация — это совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности; к ним относятся мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые детерминируют поведение человека, состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации.

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

переживания, знания о среде и прогноз ее изменений, ожидаемые последствия, включая оценки других людей и т.д.

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

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

Проведенное нами эмпирическое исследование мотивации трудовой деятельности компании «Красноярский завод деталей трубопроводов» г. Красноярска, при участии 10 сотрудников, из них 6 женщин и 4 мужчин в возрасте от 30 до 64 лет, помогло нам получить следующие результаты.

По результатам обработки методики А.А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности» получены следующие результаты: у респондентов преобладает внутренняя мотивация ( $M=4,1$ ), внешняя положительная мотивация ( $M=3,6$ ) и внешняя отрицательная мотивация ( $M=3,7$ ) почти одинаковые результаты.

При анализе результатов теста Ф.Герцберга получились следующие результаты: средний балл по гигиеническим (внешним) факторам составляет 74; средний балл по мотивационным (внутренним) факторам составляет 66.

Результаты показывают, что у сотрудников гигиенические факторы важнее мотивационных.

Предложенные и разработанные нами психологические рекомендации, будут использованы отделом кадров.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амангалиева Н.Е. Мотивация как фактор детерминации эффективности трудовой деятельности\\ Автореферат дис.на соиск.степени к.филос.н. – Саратов, 1992. – 16 с.
2. Блинov A.A. Мотивация персонала корпоративных структур //Маркетинг. 2001-№1.-С-88-101.
3. Вилюнас B.K. Теория деятельности и проблема мотивации // В кн:А.Н. 14 Леонтьев и современная психология. - М.: Наука, - 1983. -С.186.-289С.
4. Виханский О.С.,Наумов А.И. Менеджмент: Учебник\\.–М.:Гардарики, 2003. -206 с.
5. Дубянкова А.И. Мотивация как фактор профессионального развития сотрудников органов внутренних дел. Автореферат дис.на соиск.степени к.псих.н. – СПб, 2007. – 19 с.
6. Ежевская Т.И. Мотивация как фактор формирования специальных способностей. Дис. на соиск. степени к.псих.н\\. – Новосибирск, 1998. – 160 с.
7. Занюк С.С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. - Киев, 2001. – 352 с.
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы\\[ТЕКСТ]. – СПб.: Изд. «Питер», 2000-512с.
9. Климов Е.А. Психология профессионала \\М.: Издательство «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МО-ДЭК», 1996 — 400 с.
10. Климов, Е. А. Путь в профессионализм (Психологический взгляд): Учебн. пособие \\ Е. А. Климов. – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2003. – 320 с.
11. Кокорев В.П. Мотивация в управлении\\.[ТЕКСТ] – Барнаул, 1997. – 298 с.
12. Маклаков А. Г. M15., Общаяпсихология\\. — СПб.: Питер, 2009. — 592 с.
13. Маслоу А. Мотивация и личность\\. – СПб., 2010. – 352 с.

14. Морозова И.С. Мотивация как фактор оптимизации мыслительного процесса. Дис. на соиск. степени к.псих.н\|. – Новосибирск, 1999. – 135 с.
15. Ньюстром Д. Дэвис К. Организационное поведение\|. – СПб., 2000. – 448 с.
16. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспективы будущего \| под. Ред. Леонтьева Д.А\|. – М., 2004. – 608 с.
17. Почебут Л. Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - СПБ, 2012. – 298 с
18. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента\[ТЕКСТ]. – М., 2000. – 352 с.
19. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность\|. Т. 1– М., 2004. – 392 с.
20. Шапиро С.А. Мотивация\|. – М., ГроссМедиа 2008. — 224 с.
21. Шекшня ЕВ. Управление персоналом современной организации.\|[ТЕКСТ] — М.: Интел-синтез, 2012. – 411 с.
22. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности :управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. \|ТЕКСТ\|– М.: Высшая школа, 2000. – 357 с.
23. <https://studfiles.net/preview/1802106/page:4/>
24. <https://studfiles.net/preview/1802106/>
25. <https://studopedia.org/8-45783.html>
26. <https://www.twirpx.com/file/1460407/>

### Приложение А

#### «Мотивация профессиональной деятельности»

(методика К. Замфир в модификации А. Реана)

Прочтите ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале.

	в очень незначительной мере	в достаточно незначительной мере	в небольшой, но и в немаленькой мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Денежный заработка					
2. Стремление к продвижению по работе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и					

уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

После того, как содержание теста будет заполнено, подсчитайте получившиеся показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии со следующими ключами к тесту:

$$\text{ВМ} = (6+7)/2$$

$$\text{ВПМ} = (1+2+5)/3 \quad \text{ВОМ} = (3+4)/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации профессиональной деятельности будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Анализ теста и интерпретация результатов:

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам

следует относить следующие два типа сочетаний: ВМ > ВПМ > ВОМ и ВМ = ВПМ > ВОМ. Наихудшим мотивационным комплексом является тип ВОМ > ВПМ > ВМ.

Любые другие сочетания являются промежуточными с точки зрения их эффективности. При интерпретации следует учитывать не только мотивационное соотношение, но и показатели отдельных видов мотивации. Например, нельзя два нижеприведенных мотивационных комплекса считать абсолютно одинаковыми:

ВМ	ВПМ	ВОМ
1	2	5
2	3	4

Оба они относятся к одному и тому же неоптимальному типу: ВОМ > ВПМ > ВМ. Однако видно, что в первом случае мотивационный комплекс личности значительно негативнее, чем во втором. Во втором случае по сравнению с первым имеет место снижение показателя внешней отрицательной мотивации и повышение показателей внешней положительной и внутренней мотивации.

## Приложение А

### Тест Ф.Герцберга

меньше

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

(В)9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и

содержательно и не получать признания

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

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

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

(С)13. Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и

возможность принимать решения

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

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

(А)16. Тебе важно делать интересную работу, даже если отношения с директором

будут плохими.

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

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

(В)19. Тебя стимулирует признание твоей работы

- (D)20. Тебя стимулируют хорошие отношения с директором и сотрудниками
- (F)21. Ты предпочитаешь преуспевать, делая сложную работу, чем простую, но хорошо оплачиваемую работу.
- (A)22. Ты предпочитаешь делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы
- (I)23 Тебе важна больше поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе
- (B)24 Ты больше ценишь полученное признание за работу, чем отношение коллег
- (I)25. Тебя больше стимулирует то, что тебя ценят коллеги, а не ответственность в работе
- (C)26. Тебя стимулирует больше возможность делать ответственную работу, чем возможность повышения в должности
- (C)27. Тебе важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности
- (E)28. Тебя интересует больше возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной
- (F)29. Для тебя важнее грамотное выполнение твоей работы, чем признание и похвала
- (B)30. Для тебя важнее признание и похвала, чем знание о том, удачлив или нет ты в работе
- (I)31. Поддержка коллег важнее отношений с директором
- (D)32. Тебе важнее хорошие отношения с директором, чем поддержка коллег

- (C)33. Ты предпочитаешь ответственную работу, даже если она не интересная
- (H)34. Ты предпочитаешь интересную работу, даже если она не ответственная
- (A)35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная
- (H)36. Тебе важна содержательная работа, даже если она мало оплачиваемая
- (E)37. Если ты будешь менять место работы, то только потому, что на этой работе у тебя нет возможностей повышения в должности
- (F)38. Если ты будешь менять место работы, то только потому, что сейчас у тебя нет возможности себя реализовать
- (F)39. Тебе важнее информация о своем успехе, чем хорошие отношения с директором
- (D)40. Тебе важнее хорошие отношения с директором, чем информация о своем успехе
- (D)41. Лучше сохранить хорошие отношения с директором и отказаться от повышения в должности, чем испортить их, согласившись на повышение
- (E)42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с твоим директором
- (H)43. Твоя работа на данный момент значит для тебя много, и ты не хочешь сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей повышения в должности нет
- (E)44. Ты предпочитаешь повышения в должности, даже если эта работа будет рутинная
- (I)45. Ты предпочитаешь работать в группе, где хорошие отношения

сотрудничества, тебе важна поддержка коллег. Это лучше чем работать одному на

хорошо оплачиваемой работе

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

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

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

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

(E)50. Лучше получить повышение в должности, даже если не получишь признания на новом месте работы

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

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

с коллегами

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

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

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

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

Ключ мотивационного теста

Внеси в таблицу полученные результаты в соответствии с расположением букв.

Для проверки – в сумме должно быть 140.

A + + + + + +

B

C

D

E

F

H

I

Всего 140

A Финансовые мотивы

B Признание и вознаграждение

C Ответственность

D Отношения с руководством

E Карьера

F Достижения

H Содержание работы

I Сотрудничество

Ф. Герцберг выделил две категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации. Гигиенические факторы – внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно

отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная з/плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

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