

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»  
Кафедра психологии труда и организационной психологии

«Допустить к защите»  
Зав. кафедрой,  
доктор психологических наук профессор  
А. В. Карпов



Выпускная квалификационная работа бакалавра

**Специфика профессиональной мотивации сотрудников с разным уровнем  
лояльности к организации**

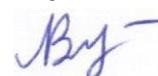
Научный руководитель  
канд. психол. наук, доцент



А. В. Чемякина

«18» июня 2020 г.

Исполнитель:  
студент группы ПС-42БО



В. И. Локшина

«18» июня 2020 г.

Ярославль

2020

Работа выполнена на кафедре психологии труда и организационной  
психологии

Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова

Научный руководитель: кандидат психологических наук, доцент кафедры  
психологии труда и организационной психологии

 А. В. Чемякина

Решение кафедры о допуске дипломной работы к защите в ГАК протокол №  
9 от 26.05.2020

Заведующий кафедрой психологии труда

и организационной психологии



А. В. Карпов

## Содержание

Введение .....	6
1. Понятия мотивации и лояльности в общепсихологическом контексте..	11
1.1. Основные понятия теории мотивации.....	11
1.2. Теории мотивации.....	14
1.3. Мотивация как функция руководства.....	22
1.4.Содержание профессиональной мотивации сотрудников.....	29
1.5. Управление мотивацией персонала.....	30
1.6.Нестандартные методы мотивации персонала, используемые в современных организациях.....	33
1.7. Понятие и типы лояльности.....	38
1.8.Методы исследования .....	43
2. Эмпирические исследования, связанные с вопросами специфики профессиональной мотивации сотрудников с разным уровнем лояльности к организации.....	51
2.1. Категориальный аппарат исследования.....	51
2.1.1. Исследование №1.....	51
2.1.2. Исследование №2.....	52
2.1.3. Исследование №3.....	53
2.2.Результаты диагностики мотивационных особенностей и уровня лояльности сотрудников.....	55
2.2.1. Исследование №1.....	55
2.2.2. Исследование №2.....	60
2.2.3. Исследование №3.....	64

2.3.Взаимосвязь мотивационных характеристик сотрудников с их лояльностью.....	68
2.3.1. Исследование №1.....	68
2.3.2. Исследование №2.....	70
2.3.3. Исследование №3.....	72
3. Структурно-психологический анализ компонентов мотивационной сферы личности.....	76
3.1.1. Исследование №1.....	78
3.1.2. Исследование №2.....	81
3.1.3. Исследование №3.....	84
Выводы по работе.....	90
Заключение.....	94
Список использованной литературы.....	97
Приложение 1.....	100
Приложение 2.....	105
Приложение 3.....	114

## Реферат

**Объем:** 116 стр., 3 гл., 13 рис., 7 таблиц, 34 источника литературы, 3 приложения.

**Ключевые слова:** профессиональная мотивация, организационная лояльность, мотивационная сфера личности, мотив, персонал организаций, индексы структурной организации, динамика индексов

**Цель работы:** диагностика мотивационных особенностей и уровня лояльности сотрудников сфер услуг, производства и образования, проведение структурного анализа мотивов.

**Объект исследования:** мотивационные особенности, организационная лояльность.

**Предмет исследования:** взаимосвязь уровня организационной лояльности и мотивов профессиональной деятельности.

**Методы исследования:** методика «Возможность реализации мотивов» В. И. Доминьяк (2 варианта: оценка возможности и значимость мотивов); шкала измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой; методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса; методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса; метод параллельных профилей; математико-статистические методы обработки данных.

**Основные результаты:** в результате теоретического анализа и эмпирического исследования, проведенного в ходе выполнения работы, были расширены представления о мотивационных особенностях и организационной лояльности сотрудников сфер услуг, производства и образования, проведён структурный анализ мотивов.

**Область практического применения результатов:** полученные нами данные могут быть востребованы при разработке системы стимулирования персонала, в рамках проектов повышения эффективности организации, а также при дальнейшем исследовании данной проблематик.

## Введение

**Мотивация** – один из важнейших и с трудом поддающийся изменениям фактор, который следует учитывать при приёме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства [3].

На сегодняшний день всё больше внимания в России уделяется лояльности работников своей компании. Большинство ведущих специалистов-практиков рассматривает проблему лояльности в качестве очень актуальной в отношениях работник-работодатель, для повышения производительности труда и для качества всего отечественного производства [20]. Так, существует мнение о том, что «успех предприятия на 75% определяется нематериальными факторами, прежде всего отношением работников к своей компании, их лояльностью» [10, с. 53].

Появляется множество отечественных работ, которые направлены на исследование этого феномена. Но они являются единичными и разрозненными. В настоящее время в нашей стране не существует единого понимания организационной лояльности и единой модели. Большинство исследователей опирается на существующие зарубежные подходы (например, Магура, Курбатова, Доценко), а некоторые учёные предлагают свои концепции, но не приводят данные об их применимости (например, Харский, Брединский).

Изучение вопросов мотивации труда в отечественной науке было развито слабо. Толчком к изучению данных вопросов послужил технический прогресс в начале 20 века. Необходимо было изучить влияние человеческого фактора на производительность труда, качество выпускаемой продукции, микроклимат в коллективе. Одним из учёных, поднимавших вопросы о мотивации поведения, был А. Ф. Лазурский. Он изучал желания и влечения, борьбу мотивов, механизм принятия решений, устойчивость намерений, способность к внутренней задержке побудительных импульсов. Также о влечениях, желаниях и «хотениях» человека рассуждал отечественный

психолог Н. Н. Ланге. Он изучал их в связи с вопросами о воле и волевых актах. Так, в частности, учёный представил своё понимание отличий «хотений» от влечений. По мнению Н. Н. Ланге, «хотения» - влечения, переходящие в какие-либо активные действия. С 20-х годов 20 века вопросы мотивации поведения рассматривали В. М. Боровский, Н. Ю. Войтонис с точки зрения биологизаторского подхода. Также и знаменитый советский психолог Л. С. Выготский рассматривал проблему детерминации и мотивации поведения человека. Он был одним из тех, кто стал разделять мотив и стимул, также он говорил о произвольной мотивации. В 40-х годах 20 века Д. Н. Узнадзе рассматривал мотивацию с позиции «теории установки». Он считал, что источником активной деятельности является потребность, которую он понимал очень широко. Учёный подчёркивал, что потребность является чем-то нужным для организма, но в данный момент он этим не обладает.

Л. Г. Почебут рассматривает лояльное отношение сотрудников к компании, с одной стороны, как установку (аттитюд), а с другой как мотивацию работника трудиться на пользу своей организации, отстаивать её интересы в различных сферах.

Основываясь на данных исследований, проведенных среди сотрудников различных организаций, В. Доминьяк трактует феномен лояльности персонала как доброжелательное, корректное, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, их поступкам, к организации в целом; осознанное выполнение работником своей работы в соответствии с целями и задачами организации, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, а также других работников.

Профессиональная мотивация сотрудников с разным уровнем лояльности к организации является распространенной проблемой организаций в настоящее время. Мотивированный персонал – это гарантия успешной работы, а также непрерывного развития организации, осуществления всех идей, достижения бизнес-целей, претворения в жизнь планов руководства, а

также эффективного выполнения проектов при сохранении уровня качества. Для успешной эффективной мотивации персонала необходимо учитывать особенности как индивида, так и всей группы людей в целом [33].

Таким образом, проблема изучения профессиональной мотивации сотрудников с разным уровнем лояльности к организации стоит весьма остро, и это определяет высокую степень актуальности данной проблематики.

**Цель исследования** – диагностика мотивационных особенностей и уровня лояльности сотрудников сфер услуг, производства и образования, проведение структурного анализа мотивов. Эта общая цель конкретизируется в более частных задачах:

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать литературные источники и теории мотивации, используемые в организационной практике и известные методики исследования организационной лояльности, изучить понятия мотивации и лояльности: потребность, мотив, мотивация, лояльность.
2. Оценить возможность реализации мотивов и мотивационный профиль сотрудников сфер услуг, производства и образования.
3. Оценить уровень лояльности сотрудников сфер услуг, производства и образования.
4. Выявить взаимосвязь между уровнем организационной лояльности и мотивами профессиональной деятельности.
5. Применить комплексный и развёрнутый метод структурно-психологического анализа компонентов мотивационной сферы личности в группах испытуемых, дифференцированных в соответствии с принадлежностью к той или иной организации.

**Объект исследования:** мотивационные особенности, организационная лояльность.

**Предмет исследования:** взаимосвязь уровня организационной лояльности и мотивов профессиональной деятельности.

### **Гипотеза:**

Сотрудники с разным уровнем организационной лояльности характеризуются специфическими профессиональными мотивами.

#### **Характеристика выборки исследования №1**

В исследовании принимали участие работники Общества с ограниченной ответственностью "Акваград" (далее по тексту - ООО "Акваград"). Ярославский район, пос. Дубки, ул. Школьная, д. 1. Объём выборки – 40 человек, из них 16 (40%) мужчин и 24 (60%) женщины. Возраст испытуемых составил 18-65 лет. Сбор данных осуществлялся в период с декабря 2017 года по апрель 2018 года.

#### **Характеристика выборки исследования №2**

В исследовании принимали участие работники Общества с ограниченной ответственностью «Литейно-механический завод» (далее по тексту - ООО «Литейно-механический завод»). Ярославская обл., г. Рыбинск, ул. Луговая, 7. В состав выборки (40 человек) вошли 28 мужчин (70%) и 12 женщины (30%). Возраст испытуемых составил 24-62 лет. Сбор данных осуществлялся в период с сентября 2018 года по февраль 2019 года.

#### **Характеристика выборки исследования №3**

В исследовании принимали участие сотрудники Муниципального общеобразовательного учреждения средняя общеобразовательная школа № 23 города Рыбинска имени С. И. Грудинского (далее по тексту - МОУ СОШ №23), Муниципальное общеобразовательное учреждение "Средняя школа №66" (далее по тексту - МОУ СШ №66) и Муниципальное общеобразовательное учреждение "Средняя школа №28" (далее по тексту - МОУ СШ №28). В состав выборки вошли 17 мужчин (42,5%) и 23 женщины (57,5%). Возраст испытуемых составил 24-50 лет. Сбор данных осуществлялся в период с октября 2019 года по февраль 2020 года.

**Методы исследования:**

1. Методика «Возможность реализации мотивов» В. И. Доминьяк (2 варианта: оценка возможности и значимость мотивов).
2. Шкала измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой.
3. Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса.
4. Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса.
5. Метод параллельных профилей.
6. Математико-статистические методы обработки данных.

## **Глава 1 Понимание мотивации в общепсихологическом и организационно – психологическом контекстах**

### **1.1. Основные понятия теории мотивации**

Существует множество разнообразных определений потребности, мотива и мотивации, рассмотрим некоторые из них.

**Потребность** – это состояние живого существа, выражающее его зависимость от конкретных условий его существования, порождающую активность по отношению к этим условиям [9].

Известно о том, что потребности являются движущей силой любой деятельности человека, а также его поведения. При этом также существует огромный разброс в понимании сущности потребностей, начиная от биологической трактовки и кончая социально-экономической. Необходимо рассмотреть наиболее распространенные трактовки к пониманию потребностей.

Одной из них является точка зрения, содержащая идею о том, что потребность – нужда. То есть потребность – это состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объективных условиях, предметах, объектах, без которых невозможно развитие, а также и существование живых организмов. Такой точки зрения придерживались С. Л. Рубинштейн, Д. Н. Узнадзе, А. Пьерон, В. И. Ковалев, В. А. Ядов, Л. И. Божович. Однако человек испытывает потребность в случае избытка чего-либо. В результате появляется желание у человека избавиться от этого избытка.

Также одновременно с предыдущей точкой зрения в психологии существует мнение о том, что потребность выступает в качестве отражения в сознании человека нужды в чём-либо. Потребность как зависимость – это состояние организма, выражающее его зависимость от конкретных условий существования. Данной точки зрения придерживались такие учёные, как В. А. Василенко и Б. И. Додонов. Однако зависимость лишь объясняет отношения,

которые существуют между организмом и внешней средой, однако не отражает сущности понимания потребностей.

Необходимо подчеркнуть, что приведённые выше два понимания потребностей являются наиболее распространёнными в психологии. Однако, вместе с ними, имеются и другие не менее важные для понимания потребности взгляды, одним из которых является мнение о том, что потребность – отношение. При этой точке зрения потребность понимается как отношение между субъектом и миром. Такого мнения придерживается российский психолог, доктор психологических наук, профессор Д. А. Леонтьев. Данное понимание потребности рассматривается с точки зрения философского, а не психологического подхода. Исчезает психологическое понимание природы и содержания потребностей.

Также существует представление о потребности как об отсутствии блага. Состояние отсутствия блага как раз и является потребностью. Такой точки зрения придерживался В. С. Магун. Предметом потребности, с позиции данного подхода, является отсутствующее благо. Если в предыдущем определении психологический подход заменялся философским, то в данном случае он заменяется социально-экономическим.

Также в психологии имеет место представление о потребности как об отклонении от уровня адаптации. В данном случае потребность определяется в качестве отклонения фактического результата от ожидаемого. Приверженцем данной точки зрения выступает известный американский психолог Д. К. МакКлелланд. Человек, например, привык к определенному кругу общения, форме межличностного взаимодействия или получает удовольствие от какого-либо предпочтительного для него вида еды, или определенной обстановки. Отклонение от этого привычного для человека уровня вызывает у него потребность в восстановлении ожидаемого состояния. Или, например, привычная для человека обстановка вызывает скуку и, как следствие, желание что-то изменить вокруг и испытать новые впечатления,

которая переживается как потребность в новизне. Достигнутый результат перестает удовлетворять человека, что активизирует потребность в достижении [31].

Также существует мнение о том, что потребность выступает в качестве состояния. Такой точки зрения придерживались И. А. Джидарьян, В. Н. Мясищев, К. Обуховский. На самом деле, состояние потребности говорит об изменениях в состоянии организма и личности. Само по себе состояние потребности в чём-либо только сигнализирует о том, что удовлетворение потребности натолкнулось на трудности. Поэтому состояние потребности заставляет человека лишь искать причину страдания.

Согласно другой позиции, потребность является динамическим состоянием. Так считал известный немецкий, а затем американский психолог Курт Цадек Левин. К. Левин понимал под потребностью динамическое состояние, или активность, которое возникает у человека при осуществлении какого-либо намерения или действия. Любая потребность стремится к удовлетворению. Процесс удовлетворения состоит в разрядке возникающего динамического напряжения. Таким образом, потребность – это определённая напряжённая система (намерение), которая возникает в определенной конкретной ситуации, обеспечивает деятельность человека и стремится к разрядке (удовлетворению). Отсюда следует вывод о том, что динамическое состояние является решающим фактором, обуславливающим поведение человека [4].

**Мотив** – побудительная причина, повод, повод к действию; аргумент (довод) в доказательство чего-либо [9].

**Мотив** — побуждения, объясняющие индивидуально-психологические различия между людьми в протекании деятельности в идентичных условиях [11].

**Мотивация** — совокупность психических процессов, которые придают поведению энергетический импульс и общую направленность [13].

Слово «**мотивация**» выступает в психологии в качестве обобщающего обозначения многочисленных процессов и явлений, суть которых сводится к тому, что живое существо выбирает своё поведение, исходя из его ожидаемых последствий, и управляет им в аспекте его направления и затрат энергии [16]. Мотивация является непрерывным процессом, взаимосвязывающим руководителя и подчинённого. Руководитель ставит конкретные задачи, а работник последовательно их выполняет, используя ресурсы, которые предоставляет организация. Определённая последовательность действий очень важна для успеха организации и определяет эти действия в качестве управленческих функций. Функциями управления являются относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, объективно необходимые для реализации целей системы управления. Функции должны иметь конкретно и чётко выраженное содержание, разработанный механизм её осуществления и определенную структуру. Необходимо подчеркнуть, что содержание функций управления должно напрямую зависеть от типа организации, сферы деятельности, размеров организации, в которой осуществляется управленческая деятельность, а также и от других факторов [32].

## **1.2. Теории мотивации**

### **Содержательные теории мотивации**

Теории, дающие ответ на вопрос: «Какие содержательные факторы мотивируют человека к работе?», называются содержательными теориями мотивации. К ним относят теорию самоактуализации Абрахама Маслоу, ERG-теорию Альдерфера, двухфакторную теорию Херцберга, X-Y-теория МакГрегора и подход МакКлеланда к мотивации достижения, власти и аффиляции.

#### **Теория самоактуализации А. Маслоу**

Данная теория создавалась в 30-40-х годах 20 века. Абрахам Маслоу разработал иерархию потребностей:

**1 уровень. Физиологические потребности:** гомеостатические потребности, которые связаны с поддержанием постоянства внутренней среды организма; негомеостатические потребности. Физиологические потребности являются наиболее детерминирующими по сравнению с другими потребностями.

**2 уровень. Потребности в безопасности.** К этому уровню Маслоу относит потребности в стабильности, защищённости, уверенности, структурировании, порядке и т.д. При регулярном удовлетворении потребности первого и второго уровней перестают служить мотиваторами поведения.

**3 уровень. Социальные потребности:** любовь, дружба, принадлежность к группе.

**4 уровень. Потребность в уважении** – «внутренняя» потребность в самостоятельности, внимании к себе, в престиже, статусе, влиянии, признании, подтверждении собственной значимости.

**5 уровень. Потребность в самоактуализации.** В отличие от вышеуказанных потребностей она является потребностью «роста», в то время как остальные являются потребностями «дефицита», так как их удовлетворение приводит к непродолжительному состоянию удовлетворённости [6].

Согласно теории Маслоу, удовлетворение иерархии потребностей происходит от низшего к высшему уровню. Следовательно, удовлетворение высших потребностей зависит от того, насколько удовлетворены низшие потребности. Согласно теории гомеостаза, несбалансированность или нехватка чего-либо приводит к актуализации в начале самих потребностей, а затем стремлению их удовлетворить. В результате вновь наступает равновесие. Теорию самоактуализации характеризует ряд особенностей:

**1) Антигомеостатичность.** Согласно гомеостатической модели мотивации личности, действия человека направлены на уменьшение

напряжения, возникающего в результате неудовлетворения потребностей, а также на восстановление равновесия между внутренней и внешней средами организма по принципу гомеостаза. По мнению А. Маслоу, человек всегда находится в поиске напряжений: ставит перед собой новые и более трудные, чем прежде, цели и решает задачи, требующие больших умений и знаний.

**2) Гуманистичность.** Человек по своей природе не враждебен к другим, а, наоборот, стремится быть членом какой-либо социальной группы, быть принятым, уважаемым другими, а также индивид стремится любить и быть любимым.

**3) Целостность.** Человек функционирует и живёт как единый, целостный организм. Личность уникальна в своём роде также, как и её мотивация.

**4) Инстинктивный характер и относительная иерархичность основных потребностей человека.** По мнению А. Маслоу, основой мотивации личности являются 5 групп потребностей, объединённые в иерархию и подчиняющиеся принципу относительного доминирования. Он отмечал, что эти потребности имеют инстинктивную природу, значит с самого начала присущи любому человеку, получившему нормальное воспитание в условиях человеческой культуры.

**5) Динамизм.** При удовлетворении потребностей низшего уровня появляется мотивация к удовлетворению потребностей более высокого порядка [18].

### **ERG-теория Альдерфера**

Клейтон Альдерфер, основываясь на теории потребностей Маслоу, положил начало экспериментальному изучению данной модели. Он выделил группы потребностей, включающие потребности существования (базовые потребности, соответствуют 1 и 2 уровням в иерархии Маслоу), потребности в отношениях (социальные потребности: принятие, любовь, симпатия, власть

и влияние), потребности роста (потребности развития личности, к ним относятся потребности самореализации, согласно Маслоу) [8].

### **Двухфакторная теория Херцберга**

Ф. Херцберг разработал теорию двух факторов, основным положением которой является идея о том, что на удовлетворённость работой влияют мотивационные, или внутренние, факторы и гигиенические, или внешние, факторы. Внутренние факторы повышают удовлетворённость работой, а внешние могут повышать удовлетворённость, но прямо не влияют на результаты. Мотивационные факторы обусловлены содержанием самой работы и часто носят название «факторами содержания работы». Гигиенические факторы – условия работы, оплата труда и т.д., они прямо не относятся к содержанию работы. Признание, уважение, значимость работы, возможность карьерного роста и развития внутренне мотивируют, вызывают удовлетворённость работой, повышают уровень лояльности к организации. На основании двухфакторной теории Херцберга можно сделать вывод о том, что мотивация связана с возможностью личностного роста, основана на потребности в нём [7, 22].

### **X-Y-теория МакГрегора**

Д. МакГрегор представляет два разных подхода-представления о человеке в организации. Одним из них является теория «X», согласно которой работники недовольны работой и боятся ответственности. Основной мотивацией может служить принуждение к работе или вознаграждение, в зависимости от ситуации. Напротив, согласно теории «Y», работники чувствуют себя уверенно, удовлетворены трудом, могут принимать решения, готовы взять на себя ответственность. МакГрегор считал, что работники могут привести организацию к успехам только в том случае, если с ними будут обращаться как с ответственными и компетентными людьми. Он проанализировал деятельность работника на рабочем месте и выяснил, что с помощью мотивации топ-менеджер может контролировать задания, которые

получает подчинённый, качество выполнения задания, время получения задания, инструкции, полученные работником, размер вознаграждения за сделанную работу. Главной для МакГрегора была цель на основе применения достижений наук о поведении человека помочь людям наиболее широко раскрыть свои способности и за счёт этого повысить эффективность труда [7].

### **Подход Д. МакКлеланда к мотивации достижения, власти и аффилиации**

Д. МакКлеланд со своими коллегами из Гарварда около двадцати лет занимался исследованием мотивации власти, аффилиации и достижений. В своей теории он рассматривает три потребности, способствующие оптимизации мотивации:

1. стремление человека более эффективно достигать стоящих перед ним целей, чем раньше, то есть потребность достижения;

2. стремление к дружеским отношениям с окружающими, получению поддержки. Для удовлетворения данной потребности соучастия необходимы широкие контакты, а также и обеспеченность информацией;

3. стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, контролировать ресурсы и брать на себя ответственность за действия работников. Это и есть содержание потребности во власти.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлеланда не расположены иерархически, как у А. Маслоу, они не исключают друг друга [26].

Благодаря данной теории менеджеры в соответствии с тем или иным типом мотивации – достижения успеха или избегания неудач – могут влиять на мотивацию сотрудников, руководитель может учитывать её положения и выводы при приёме человека на должность, при сокращении штата или при переводе на другую должность [7].

### **Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории мотивации содержат идею о том, каким образом строится процесс мотивации труда и каким наилучшим способом можно

мотивировать работников на достижение желаемых и полезных для руководителя результатов, направленных на повышение производительности труда. Также процессуальные теории мотивации содержат в себе идею о том, как индивид распределяет усилия своей трудовой деятельности для достижения целей и выбирает вид поведения в процессе их реализации. Согласно этим теориям, поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Наиболее известными являются следующие основные процессуальные теории мотивации: теория валентности-опосредованности-ожидания, теория равенства, модель мотивации Портера-Лоулера и концепция партисипативного управления.

### **Теория валентности-опосредованности-ожидания. Модель мотивации В. Вруума**

Данная теория была популярной среди западных психологов в 70-х годах 20 века. Под понятием «мотивация» автор понимает процессы, регулирующие сознательные выборы, которые осуществляются человеком между альтернативными формами активности. За основу мотивации В. Вруум принимает принцип гедонизма, который состоит в следующем: в любой ситуации человек выбирает ту альтернативную возможность, которая усиливает удовольствие и ослабляет неудовольствие. В исследования по научению у животных данный принцип был подтверждён, а именно в работах Толмена по необихевиоризму, в «законе эффекта Торндайка», «принципе подкрепления Халла». Одним из ключевых понятий этой теории является понятие «валентность». Под валентностью понимается аффективная ориентация человека по отношению к определённым объектам, результатам и явлениям. Каждая ситуация в конечном счёте может иметь либо положительную, либо отрицательную валентность. Значит, можно сделать вывод о том, что автор теории валентности-опосредованности-ожидания считает, что, например, работа будет иметь положительную валентность, если

человек желает трудиться на работе, которая может привести к продвижению по службе, большому успеху. То есть результат или некоторый объект приобретает положительную валентность в том случае, если ведёт к желаемым последствиям. И, наоборот, приобретает отрицательную валентность, если ведёт к нежелательным последствиям.

### **Теория равенства**

Американский психолог Д. Адамс является популяризатором теории справедливости, или равенства. Данная теория мотивации деятельности заключается в том, что индивиды субъективно определяют отношение вознаграждения, полученного в результате их продуктивной работы и затраченных усилий, а в дальнейшем пытаются соотнести его с вознаграждением людей, выполняющих подобную работу. Индивид изменяет поведение в зависимости от того, удовлетворен ли он своей оценкой, полученной в ходе данного сравнения вознаграждений. Работник ощущает удовлетворенность в том случае, если равенство соблюдается, впоследствии он стремится к его поддержанию. В том случае, если работник считает, что вознаграждение слишком мало либо велико, то у него появляется чувство неудовлетворённости. Однако в случае избыточного вознаграждения чувство неудовлетворённости выражено менее, вследствие этого у работника снижается уровень мотивации. Д. Адамс выделяет несколько возможных реакций на состояние неравенства. По мнению американского психолога, работник может решить, что необходимо уменьшить затраты труда, может предпринять попытку увеличить вознаграждение. У индивида может повыситься самооценка, может быть неадекватная оценка своих возможностей и физических сил, в результате чего понизиться уровень уверенности. Работник может изменить объект сравнения, решив, что данное лицо находится в особых условиях, или уволиться. Поэтому руководству необходимо обеспечить доступ работников к информации о получении вознаграждения работниками.

## **Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера и концепция партисипативного управления**

Данная теория мотивации основана на теории валентности-опосредованности-ожидания В. Вруума и теории справедливости, или равенства, Джона Стейси Адамса. По мнению Л. Портера и Э. Лоулера, результаты, которые сотрудник организации достигает в своей трудовой деятельности, напрямую зависят от затраченных усилий, особенностей и способностей интеллектуального и физического развития работника, а также осознания им своей роли в процессе трудовой деятельности. Уровень затраченных на выполнение служебных заданий усилий зависит от ценности вознаграждения, а также от того, насколько работник верит в получение им заслуженного вознаграждения. Данная концепция партисипативного управления основывается на следующем. Если человек вовлечен во внутриорганизационную деятельность, то, следовательно, он получит удовлетворение, и в дальнейшем будет работать с ещё большей отдачей и производительностью умственного и физического труда. Это связано с тем, что привлечение работника во внутриорганизационную деятельность даёт индивиду доступ к принятию решений, связанных с его работой, в результате оптимизируется мотивация, что приводит к лучшему выполнению работы. Также в результате привлечения работника к разработке и принятию решений руководства создаётся в коллективе атмосфера совместной работы. На основе анализа теории мотивации Л. Портера и Э. Лоулера можно сделать вывод о том, что результативный труд, рабочая атмосфера в сплочённом коллективе напрямую ведёт к удовлетворению потребностей работника. Данную теорию мотивации деятельности не следует связывать исключительно с процессом мотивации – это один из подходов к управлению мотивацией деятельности работника в организации [17].

### **1.3. Мотивация как функция руководства**

Руководитель организации выполняет ряд функций, основными из которых являются административные и кадровые. Одной из кадровых функций является мотивация персонала организации, а также создание мотивационного настроения на выполнение работы в соответствии с должностными обязанностями работников. Традиционными методами стимулирования персонала организации являются материальные и нематериальные виды вознаграждения. Ими могут быть бесплатные путёвки в санаторий, бесплатное питание, грамоты, похвала, продвижение по карьерной лестнице и так далее. Все виды нематериального стимулирования основаны на повышении уровня внутренней мотивации работника, на повышении заинтересованности в дальнейшей трудовой деятельности [29]. Также способом повышения мотивации работника могут быть какие-либо статусные различия, например, служебная квартира или личный автомобиль [12].

На сегодняшний день в организациях практикуется два основных подхода к организации функции мотивирования – комплексно-методический и адаптационно-организационный.

#### **Комплексно-методический подход к организации функции мотивирования**

Комплексно-методический подход включает комплекс четырёх основных групп методов, которые направлены на повышение производительности труда. По силе обуславливаемого ими производственного эффекта они выстраиваются в следующую последовательность: 1) экономические методы; 2) целевой метод; 3) метод проектирования и перепроектирования работы, также его называют методом «обогащения труда»; 4) «метод соучастия», то есть вовлечение работников в принятие каких-либо решений, разработку задач, планов предприятия, также его называют «партисипативным методом». Слово «партисипативный» происходит от англ. глагола «participate» - принимать участие, соучаствовать.

## Экономические методы

Экономические методы основаны на системе основополагающих принципов организации материального стимулирования работников. Эти принципы в наиболее полном виде сформулировал Д. С. Синк в своей книге «Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение» [14]. Состоят они в следующем:

- 1) коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих правил организации системы стимулирования;
- 2) опора на обоснованную и справедливую систему оценки работы;
- 3) хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки работы;
- 4) разумные нормативы работ;
- 5) поощрение должно быть связано с получаемыми результатами;
- 6) измерению, а также вознаграждению должны подлежать все виды работ и обязанностей;
- 7) простая система стимулирования;
- 8) упор должен быть направлен на качество выполняемой сотрудником работы;
- 9) увязка вознаграждения и результативности во времени;
- 10) создание атмосферы сотрудничества;
- 11) вознаграждение за результативную работу;
- 12) стратегия вовлечения работников в выявление целей в области повышения производительности труда предприятия;
- 13) контроль над нормативами;
- 14) существование механизма для пересмотра нормативов;
- 15) гарантированные часовые ставки либо уровень заработной платы;
- 16) стимулирование отдельных работ;
- 17) гарантия работы;

18) прогнозы объёма работ на перспективу и доведение их до исполнителей.

Также наряду с данными принципами организации материального вознаграждения за исполненную работу существует и применяется в практике три общих «экономических правила» моделирования. Первым является правило, содержащее идею о том, что размер премиальных выплат, являющихся наиболее распространённым средством мотивирования, не должен быть менее 30% от заработной платы. Иначе данный вид материального стимулирования работников становится «неразличимым» и не оказывает в полной мере свою стимулирующую роль. Вторым является правило, заключающее в себе идею о том, что эффективность экономических методов заметно возрастает при их сочетании с другими – преимущественно, с социально-экономическими методами мотивирования труда. Так, например, премия, врученная перед всем коллективом, окажет на работника более сильное действие, повысит мотивацию достижения успеха, чем начисленная на банковскую карточку или выданная индивидуально. Поэтому руководителям это следует учитывать при начислении премий работникам. Следует регулярно проводить на предприятии мероприятия, посвящённые, например, подведению итогов года, где в присутствии руководителя и работников будет проходить награждение особенно компетентных, трудолюбивых и ответственных специалистов. Третье правило содержит в себе идею о том, что следует избегать ошибки «слишком далёких материальных выгод», то есть стимулирующих выплат с отсрочкой, растянутых во времени.

### **Целевой метод**

Целевой метод основан на двух психологических закономерностях. Во-первых, придание целям конкретной, отчётливой, корректной формы приводит к повышению уровня мотивации. Во-вторых, большей силой, способствующей повышению уровня мотивации, обладают, как правило,

более трудные цели, нежели легко достижимые. Убежденность человека в возможности достижения поставленной труднодостижимой цели влечёт за собой повышение уровня самооценки его собственных возможностей и значимости.

### **Метод проектирования и перепроектирования работ («обогащение труда»)**

Проектирование работ подразумевает под собой формальную, а также неформальную организацию и определение выполнения работниками их трудовых обязанностей, учитывающими их содержание, особенности межличностных отношений с таким расчётом, чтобы они удовлетворяли основным параметрам мотивации работника. Цель перепроектирования работы включает в себя также изменение и совершенствование уже организованной работы в целях повышения мотивации деятельности работников. Планирование работы является одним из главных правил перепроектирования.

### **Метод соучастия**

Метод соучастия, или метод вовлечения работников, («партиципативный метод») основан на идее возможно более полного привлечения работников к процессу организации труда и управления им. Работник при этом становится субъектом управления, то есть становится активным участником в процессе управления организацией. В результате этого раскрепощается активность индивида, в том числе и творческая, а также инициативность, оптимизируется мотивация и ответственность за принятие каких-либо решений. В данном случае имеет место феномен «размораживания потенциала субъекта труда». Метод вовлечения работников является наиболее современным, поэтому менее распространённым, чем другие. Однако данный метод является наиболее перспективным и действенным. Наиболее применимым он оказывается в японском менеджменте. По сравнению с европейцами у японцев совсем другое отношение к труду, организации и

государству, их легче мотивировать. Японцы относятся к руководителю, как к отцу или даже Богу. Так исторически сложилось.

Однако в процедурном плане метод вовлечения работников требует от руководителя соблюдения следующих правил:

- 1) предоставление сотруднику права голоса при решении каких-либо производственных проблем;
- 2) возможность консультации;
- 3) согласие как руководителя, так и работников с окончательным решением;
- 4) целенаправленные попытки выявить и использовать индивидуальную и коллективную мудрость;
- 5) совместное принятие решений;
- 6) передача отдельных прав работникам;
- 7) совместное выявление проблем, определение соответствующих действий;
- 8) возможность создать необходимые условия и установки;
- 9) существование определённого механизма для улучшения сотрудничества.

### **Адаптационно-организационный подход к организации функции мотивирования**

Адаптационно-организационный подход использует те же самые методы и принципы создания мотивации, что и комплексно-методический. Однако система мотивирующих воздействий при адаптационно-организационном подходе распределяется по основным фазам трудовой деятельности – начиная от приёма на работу и связанной с ней профессиональной адаптацией, то есть процессом включения индивида в новую для него производственную среду, вживание в неё, усвоение профессиональной роли, производственных норм, социальных отношений,

кончая завершающими этапами профессиональной карьеры [10]. Данный подход предполагает следующие правила:

1. При приёме на работу работника важно создать положительное впечатление об организации, которое имеет долгосрочное действие. В результате обеспечивается высокая и стабильная мотивация.

2. Важно обеспечить первичную мотивацию работника, которая состоит в предоставлении щадящего режима работы, более мягких критериев оценки выполняемой работы, исполняемых обязанностей.

3. Работнику должна быть доведена до сведения характеристика его перспектив при условии работы в организации. Например, работник при трудоустройстве был ознакомлен с локальным нормативным актом, действующим у данного работодателя, в котором предусмотрено возможности улучшения жилищных условий работников данного предприятия за счёт средств работодателя, возможность получения образования, санаторно-курортных путёвок за счёт средств работодателя, дополнительного медицинского страхования и так далее.

4. На зрелых стадиях профессиональной карьеры, при достижении высокого уровня профессиональной компетентности руководителю организации необходимо привлекать работников к принятию решений каких-либо производственных проблем [6].

Главная цель разработки методов и способов стимулирования персонала организации – повышение производительности труда, а также на привлечение компетентных сотрудников в какую-либо организацию. Система стимулирования работников зависит от вида собственности. Система материального стимулирования организаций, финансируемых из государственного бюджета, определяется государством в соответствии с локальными нормативными актами и единой государственной тарифной сеткой и зависит от квалификации и выполняемых должностных обязанностей.

Для определения порядка и размеров оплаты труда, материального стимулирования работников, а также поощрительных выплат, порядка предоставления различных льгот существует положение об оплате труда, о стимулирующих и поощрительных выплатах и социальных льготах работникам.

Вознаграждение, получаемое работником, состоит из двух составляющих: основной (заработная плата или оклад) и дополнительной (премирование, льготы). Огромное значение для повышения мотивации работника имеет «свобода выбора» системы льгот, предоставляемой организацией.

При нематериальном стимулировании работников работодателю, отделу кадров необходимо помнить о том, что должны быть удовлетворены все группы высших потребностей человека по классификации А. Маслоу. Г. С. Никифоров приводит некоторые возможные действия, которые могут быть реализованы в организации для удовлетворения трёх групп бытийных потребностей по классификации Маслоу [12]:

- 1) Сотрудникам организации необходимо обеспечивать условия для возможности неформального общения, творческого проявления личности, создания неформальных групп. При этом будут удовлетворены социальные потребности. В результате коллектив будет сплочённым, уменьшится число конфликтов, повысится производительность труда.

- 2) С целью удовлетворить потребности работников в уважении необходимо им давать задания, требующие нестандартного подхода для решения вопросов и глубоких познаний и опыта в области той деятельности, в которой трудится человек. Работодателю в целях нематериального стимулирования персонала необходимо давать положительную оценку по успешной деятельности каждого работника. Необходимо привлекать работников к разработке путей решения задач, формулировке задач. Работодатель может рассмотреть как вариант нематериального

стимулирования работников направление работника на повышение квалификации или получение дополнительного образования.

3) Для удовлетворения потребности в самовыражении руководителю необходимо давать работникам задания, требующие от них полной отдачи, позволяющие наиболее полно выразить профессиональные и личностные способности. Также необходимо поощрять и развивать творческие способности работников [14].

#### **1.4. Содержание профессиональной мотивации сотрудников**

В психологии существует множество подходов к выделению и классификации мотивов, но единой, удовлетворяющей всех классификации не существует. При этом выделение мотивов и их классификация зависят от понимания автором сущности мотива, целей исследователя, угла рассмотрения какого-либо вопроса и т. д. Однако любая классификация не должна противоречить сущности мотивов. Рассмотрим самые распространённые подходы к классификации мотивов.

Классификация мотивов по видам активности, проявляемой человеком: мотивы учения, игры, общения, профессиональной, спортивной и общественной деятельности и др. Название мотива определяется видом проявляемой активности.

Другой подход к классификации мотивов – с учётом их временной характеристики: ситуативные и устойчивые, постоянно (периодически) проявляющиеся и кратковременные.

Ильин Е. П. выделил мотивы на основании их структуры: первичные (абстрактные) – с наличием только абстрактной цели, вторичные – с наличием конкретной цели, которые делятся на полные и укороченные [4].

Также выделяют обобщённые устойчивые мотивы, выражающиеся в индивидуально-личностных особенностях, и конкретные устойчивые мотивы, которым свойственна систематически воспроизводимая активность (например, деятельность школьного педагога). Выделяют и общие

неустойчивые мотивы, имеющие обобщённое предметное содержание, а также конкретные неустойчивые мотивы, которым свойственна узкая временная перспектива при наличии конкретной (временной) цели [1].

### **1.5. Управление мотивацией персонала**

У многих людей существуют предпочтительные сценарии поведения. Руководителю необходимо вовремя диагностировать и интерпретировать тот или иной тип поведения с целью повышения заинтересованности работника в его работе и стремлении достигать успеха. Часто в организациях встречаются сотрудники, которые постоянно жалуются на нехватку времени, а также на загруженность делами. Такое поведение скрывает за собой желание признания его значимости, карьерного роста. В данном случае работодателю необходимо подтвердить значимость этого работника, периодически награждать, говорить ему о том, как ценно для организации то, что он делает [22, 25, 26].

Также существуют люди, которые считают, что их никто не понимает. Такое поведение говорит о том, что работник нуждается в сочувствии, сопереживании. В данной ситуации руководителю следует поговорить с сотрудником о том, что в жизни часто приходится сталкиваться с непониманием со стороны окружающих, привести примеры из собственной жизни. Но постепенно необходимо переводить разговор на отвлечённые темы или на возможные пути выхода из сложной ситуации. Но нельзя обвинять человека или же говорить о том, что все проблемы легко разрешимы.

В организации можно встретить людей, которые оскорбляют определенные группы общества, например, мужчин, женщин, руководителей. Данное поведение демонстрирует защитную реакцию человека, который чувствует себя неуверенным, неуспешным в определённой сфере общества и стремится нанести опережающий удар. С целью расположения к себе и повышения мотивации руководитель может частично согласиться и поддержать работника, столкнувшегося с не приятной ему ситуацией. Такое

поведение поможет руководителю проверить профессионализм и поведение работника в тех сферах, на которые направлены его недовольства. В последующем это поможет корректировать модели его поведения, планы направления на обучения. В данной ситуации руководителю не следует обвинять работника или вступать в дискуссию.

Случается встретить работников, которые боятся выполнять задание, заранее просят прощение за ошибки, которые могут допустить при выполнении. Или же говорят, что у них ничего не получится. В случае регулярного демонстрирования такого поведения можно говорить о заниженной самооценке работника. В данном случае руководителю необходимо дать понять работнику, что следует попробовать, заверив, что ничего страшного не произойдёт, если ничего не получится. Постепенно необходимо внушать позитивный настрой работнику. В дальнейшем нужно повышать квалификацию служащего в данной сфере, уровень самооценки и уверенности в себе. Неправильной реакцией будет являться обвинение человека в неспособности что-либо сделать, заявления о том, что всё получится, непринятии во внимание предупреждения, предложении отказаться от попытки что-нибудь сделать.

Часто встречаются люди, которые гордятся своими знаниями и умениями, при этом они принижают других сотрудников организации. Такое поведение возникает в случае, когда работник гордится своими глубокими познаниями в определённой сфере, при этом неуверенно себя чувствует в других областях знаний. При этом человек возвышает себя, принижая остальных работников. В данном случае руководителю следует внимательно отнестись к работнику, подтвердив его достоинства и с большим желанием поддержать данную тему. В последующем необходимо корректировать поведение работника в стремлении избежать завышенной самооценки сотрудника или агрессии.

Среди работников с большим опытом и стажем встречаются люди, которые постоянно ссылаются на свой опыт работы, ставят в пример себя, приводят примеры из далёкого прошлого. Данное поведение говорит о защитной реакции и неуверенности в себе. Причиной этого можно считать недостаток признания и уверенности в себе в настоящее время. Руководителю при таком поведении следует подтвердить значимость работника, его заслуги в трудовой деятельности. Необходимо побудить его к развитию в настоящем времени, стремлению к достижению успехов в будущем [27]. При этом не следует сравнивать молодое и старшее поколения, обосновывать различия, снижать значимость заслуг собеседника. При таком поведении может проявиться конфликт между сотрудниками разных поколений.

Существуют работники, которые не желают учиться чему-нибудь новому, получать новый опыт в сферах, которые ранее не были известны. Данное поведение склонны проявлять люди, неуверенные в своих силах, способностях; это выражение защитной реакции. Руководителю при этом необходимо подтвердить профессионализм и прошлые заслуги, достижения работника. В случае преобладания данного поведения можно судить об отсутствии перспектив дальнейшего развития этого работника. Нельзя убеждать сотрудника в том, что обучение полезно, доказывать некомпетентность работника напрямую. Можно предъявить что-нибудь, что работник не знает, при этом не делая акцент на его незнание.

В организации руководитель имеет возможность целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счёт воздействия группы на личность, так как оценка, сделанная в присутствии группы, коллектива, оказывает на человека наиболее сильное влияние, чем оценка, сделанная наедине с работником. Поэтому публичные награждения за проявленные успехи в работе, соревнованиях, конкурсах повышают стремление работника к достижению успехов. Необходимо помнить о том, что публичная негативная оценка, порицание работника в присутствии коллектива являются

сильнейшим оружием, однако, применив такой метод, работодатель может демотивировать сотрудника, а иногда и способствовать занижению самооценки, что может привести к закомплексованности, депрессии, агрессии и замкнутости. В результате можно потерять ценного работника [3]. Также в целях мотивирования персонала организации требуется соблюдать условие поддержания обратной связи между всеми подразделениями фирмы. Стоит отметить, что в том числе нужно стимулировать работников не только работать с большей отдачей и эффективностью, но и действовать в интересах своей организации. Важно производить так называемый *естественный отбор* наиболее трудолюбивых и способных сотрудников [5].

Существуют случаи, когда необходимо ценного компетентного специалиста удержать в компании. Для этого можно увеличить размер оплаты труда работника на 15-25 %, но это не всегда даёт желаемый результат. Больше внимание необходимо уделить нематериальному стимулированию. Необходимо узнать о личных потребностях специалиста, и благодаря помощи руководителя их удовлетворить повышается стремление работника остаться в компании. Можно удовлетворить желание работника выполнять больший объём работы и при этом повысить размер зарплаты. Также необходимо напомнить работнику о преимуществах данной компании. В результате у работника может повыситься стремление к работе на своей новой должности в компании, мотивация к достижению успехов, что положительно скажется на производительности труда и желании остаться в организации [21].

#### **1.6. Нестандартные методы мотивации персонала, используемые в современных организациях**

В современном мире вопрос мотивации персонала стоит достаточно остро. От неё зависит, какое количество рабочих задач будет решаться и насколько качественно. Наличие только нематериальной мотивации не удержит неудовлетворённого сотрудника в компании, но и её отсутствие может стать одной из причин ухода квалифицированных и ценных

сотрудников. Сегодня работники в большинстве случаев не готовы выходить из своей зоны комфорта только ради денег, поэтому необходимо предложить им более разнообразные варианты мотивов.

На практике нередко встречаются случаи, когда нематериальная мотивация оказывается более значимой, чем финансовая. Мотивация каждого сотрудника индивидуальна, однако можно выделить два вида мотивационных факторов: внешние и внутренние. Внешние факторы – это карьерный рост, статус в обществе, высокий уровень заработной платы, возможность приобретать престижные вещи, отдыхать на дорогих курортах и т.д. Внутренние факторы – это личностный рост, самореализация, возможность следовать своим убеждениям, воплощать в жизнь свои мечты, общаться и т.д.

В результате современные организации наряду с методами материальной мотивации применяют нестандартные методы нематериальной мотивации, которые повышают уровень лояльности и вовлеченности сотрудников, создают позитивную и комфортную атмосферу, улучшают коммуникацию между работниками, что в конечном счёте влияет на эффективность работы. Кроме того, нестандартный подход придаёт компании уникальность и создаёт положительное впечатление о ней.

Ниже представлены преимущественно малозатратные способы мотивации персонала, используемые в современных организациях, средства на которые можно выделить не из фонда оплаты труда, при этом их применение положительно влияет на эффективность деятельности как отдельно взятого сотрудника организации, так и в целом всей компании.

1. Бизнес-завтрак с топ-менеджером. Отличившегося сотрудника приглашают на бизнес-завтрак / ланч / ужин с топ-менеджером компании.

Плюсы: Руководство узнаёт о мыслях и идеях линейного и среднего персонала, который не так часто имеет возможность поделиться своими проблемами. Сотрудники видят, что руководство компании – обычные люди и мнение сотрудников для них не безразлично. Минусы: не все идеи

сотрудников, высказанные при таком общении, воплощаются немедленно, и это может демотивировать. Также способ может не сработать, если штат невелик и принцип приглашения на ужин непонятен.

В основе данного достаточно нестандартного способа мотивации лежит мотив ощущения значимости в компании. В случае осуществления в компании предложенных сотрудником идей появляется стимул для сотрудника думать над дальнейшими улучшениями, которые он может предложить работодателю и даёт ощущение сотруднику перспективы карьерного роста в организации.

2. Карточки с благодарностями от руководства. Руководитель или топ-менеджеры компании от руки подписывают открытки для сотрудников с благодарностями за инновационную идею, за впечатляющую презентацию, за приглашение нового сотрудника и т.д.

Плюсы: Такой способ помогает отметить все позитивные достижения и даёт сотрудникам поддержку и признание руководства. Минусы: благодарность за проект, который принёс компании большую прибыль, не заменит премию. Ценность такой мотивации просто девальвировать, если благодарности будут раздаваться за незначительные достижения [33].

В основе этого метода мотивации лежит мотив ощущения собственной полезности и мотив удовлетворения от результата деятельности. Здесь имеет место профессиональное признание. Важным условием является публичное награждение, вручение на общем собрании. Это воздает должное работнику за его реальные заслуги; придает большее, нежели обычно, значение результатам профессиональной деятельности работника, принимая во внимание их фактическую значимость для общего хода дел в структурном подразделении (на предприятии); способствует росту общественного статуса работника в глазах коллег [34].

3. Присутствие животных в офисе. Присутствие животных в офисе помогает создать непринуждённую атмосферу, снижает уровень стресса, повышает эффективность и вовлеченность персонала. Сотрудники, у которых

в офисе присутствовали животные, отмечали, что такой вариант помогает им справляться со стрессом и рабочей рутинной, делать полезные для здоровья перерывы, совмещая их с общением с животными, общаться с коллегами в неформальной обстановке и находить общие точки соприкосновения, так как животные привлекают всеобщее внимание. Минусы: птицы, поющие весь день могут раздражать. Допускать присутствие в офисе можно только привитых, спокойных домашних животных при условии, что у других сотрудников нет аллергии. Хороший вариант – аквариум с разнообразными рыбками в переговорной комнате, комнате ожидания для посетителей, комнате отдыха. Это положительно влияет на обстановку в офисе, снижает уровень стресса. В основе данного метода лежат мотивы общения с коллегами, удовлетворение вне рабочих интересов, ощущение свободы.

4. Экспертное интервью с сотрудником в профильном издании. Иногда даже у опытных работников вдруг падает продуктивность, теряется настрой, пропадают идеи. Если дело в недостатке признания, то решить проблему можно, повысив статус специалиста с помощью публикации экспертного интервью в профильном издании. Здесь потребуется тщательная подготовка текста, потому что сотрудник будет давать интервью от имени компании и всё, что он скажет, будет ассоциироваться с ней. Плюсы: работник имеет возможность поделиться накопленным объемом профессиональных знаний, дать рекомендации для широкого круга сотрудников, исходя из личного опыта. У работника появляются новые профессиональные связи, его могут в дальнейшем привлекать в качестве эксперта сторонние организации, что повышает престиж компании. Минусы: развитие личного бренда сотрудника не всегда выгодно для компании: стоимость и известность такого эксперта на рынке повышаются, а вместе с ними и риск его перехода в другую организацию. В основе данного способа мотивации лежат мотивы: уважения со стороны других сотрудников, социального престижа, ощущения успеха и возможности самореализации.

5. Совместные походы с палатками. Для того, чтобы познакомиться поближе с коллективом, повысить эффективность коммуникации и уровень доверия, можно сходить в туристический поход, к которому смогут присоединиться члены семей сотрудников.

Плюсы: Преодоление походных трудностей, общая трапеза и вечерние разговоры у костра помогут лучше узнать, чем живут коллеги вне работы. После этого можно по-новому взглянуть на них и получить много новых тем для обсуждения. Возможно, что такие походы станут хорошей традицией. Такой способ позволяет сплотить коллектив, способствует повышению уровня мотивации работников, у которых преобладают мотивы общения с коллегами, удовлетворения вне рабочих интересов. Минусы: среди сотрудников могут отсутствовать опытные туристы. В данном случае можно выбрать несложный маршрут и стоянку вблизи населённого пункта или взять с собой инструктора.

6. «Снежные дни». В регионах, для которых характерны снежные зимы, сотрудники компаний после больших снегопадов получают оплачиваемый отгул, чтобы не пропустить хорошую возможность покататься на лыжах, сноуборде и т.д. Плюсы: укрепление здоровья сотрудников, вовлечение в здоровый образ жизни, возможность провести дополнительное время с друзьями, с семьёй на отдыхе. Минусы: компания несёт финансовые затраты, так как отгул предоставляется с сохранением заработной платы. Нужно сразу установить в локальных актах организации максимальное количество таких «снежных» отгулов.

В основе данного способа мотивации лежат мотивы: удовлетворение вне рабочих интересов, ощущение свободы. У сотрудников повышается уровень лояльности к организации, они осознают, что компания заботится об их вне рабочих интересах.

7. Иглотерапия, массаж. Компания предлагает сотрудникам в рабочее время или после работы за счет средств компании воспользоваться услугами иглотерапевтов и/или массажистов, чтобы избавиться от мышечных

зажимов и спазмов, улучшить самочувствие, зарядиться бодростью перед работой. Плюсы: у работников улучшается самочувствие и эмоциональный фон, положительное влияние на здоровье работников и минимизация выплат в связи с нетрудоспособностью работников. Сотрудники компании осознают заботу организации об их здоровье, имеют возможность в рабочее время пройти курс массажа или иглотерапии и улучшить состояние своего здоровья. Минусы: такой метод мотивации действует не на всех. Возможны медицинские противопоказания. В основе этого метода лежат мотивы удовлетворения вне рабочих интересов, ощущение свободы.

### **1.7. Понятие и типы лояльности**

В настоящий момент в психологии отсутствует однозначное понимание термина «лояльность персонала». В литературе представлено множество его определений. Термин «лояльность» происходит от старофранцузского или английского слова *loyal* (источником является латинское слово *lex*), а также данный термин следует от латинского слова *legalis* — означает «законопослушность, честность и справедливость в отношениях с людьми и организациями». Одной из первых работ, в которой подробно рассматривалось понятие «лояльность», его природа, а также проявления в контексте функционирования организации была «Философия лояльности» Джошуа Ройса, которая была написана в 1908 г. В рамках предлагаемой автором описательной модели лояльность рассматривалась в трех аспектах: лояльность потребителей, лояльность сотрудников, а также лояльность инвесторов. Однако это понятие относилось к сфере менеджмента, а именно «лояльность» понималась в качестве приверженности с точки зрения покупателей, добросовестности - сотрудников, взаимного доверия, уважения и поддержки – инвесторов.

В западной психологии на сегодняшний день существуют два направления к пониманию термина «лояльность».

Первое рассматривает лояльность как преданность, приверженность, верность организации и закреплено термином *organizational commitment* (в пер. с англ.: «организационное обязательство»). Данное направление пытается раскрыть организационные факторы лояльности. Л. Портер говорит о лояльности как состоянии, в котором человек отождествляет себя с организацией, её целями и желает поддержать принадлежность к ней для облегчения достижения целей, стоящих перед организацией.

Второе направление относится к персоналу организаций. В рамках данного направления за лояльностью закреплён термин *employee loyalty* (в пер. с англ.: «лояльность персонала»). Содержание понятия «лояльность» связано также с разработанной Р. Кантер концепцией аффективной (эмоциональной) лояльности как формы психологической привязанности к компании, набора сильных положительных установок по отношению к ней. Лояльность рассматривается автором с точки зрения вклада эмоциональных переживаний сотрудника в свою профессиональную деятельность, готовности отдавать свою энергию и быть преданным своей организации.

Лояльность - это чувство преданности по отношению к чему-то конкретному [15]. Современный российский психолог М. И. Магура определяет лояльность как готовность всегда отстаивать интересы своей организации [8]. Лояльность – это принятие, положительное отношение человека к чему-нибудь. Лояльность работника к организации подразумевает под собой осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании, соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные.

Организационные психологи, в частности, Д. Гринберг и Р. Бэйрон, а также Д. П. Шульц и С. Э. Шульц и другие различают три разновидности лояльности: аффективную (эмоциональную), поведенческую, выражающуюся в готовности к продолжению работы в организации, а также нормативную лояльность [20].

*Аффективная, или эмоциональная, лояльность* выражается в том, что сотрудники отождествляют себя с организацией, воспринимают её ценности и установки, а также подчиняются её требованиям. Данный тип лояльности тесно коррелирует с воспринимаемой поддержкой со стороны компании. По мнению Д. Шульц и С. Шульц, сотрудники, имеющие ярко выраженную аффективную (эмоциональную) лояльность, обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники, у которых поведенческая лояльность.

Для формирования данного вида лояльности огромное значение имеет благоприятный психологический климат в организации и в целом положительная, продуктивная корпоративная культура, а также стиль управленческой деятельности менеджеров. Зарубежные психологи подчёркивают, что аффективная лояльность тесно коррелирует с воспринимаемой поддержкой со стороны компании, поэтому проявление заботы о людях со стороны руководства будет повышать эмоциональную лояльность [20].

*Поведенческая лояльность.* Как следует из названия, такой вид лояльности формируется у сотрудника благодаря продолжительной работе в организации. Каждый человек, проводя большую часть времени своей жизни на работе, длительное время находясь в одной и той же компании, начинает неосознанно, невольно отождествлять себя с ней. Говоря о своих коллегах, он начинает использовать местоимение «мы». Для него становятся безразличными любые сообщения в средствах массовой информации, которые касаются его предприятия. К тому же, вкладывая время и силы в достижение определенного уровня профессионального мастерства, должностного статуса, в формирование отношений с коллегами по работе человек все труднее решает принести их в жертву и перейти работать в другую организацию. «Чем дольше люди остаются в одной организации, тем большие потери – то, что они вложили в компанию в течение длительного

времени (например, пенсионные накопления или старая дружба), они могут понести. Множество людей принимают решение остаться на своей работе просто потому, что не хотят потерь подобного рода» [2, с. 216].

Д. Шульц и С. Шульц рассматривают поведенческую лояльность более узко. Они пишут, что для поведенческой приверженности характерна такая связь работника и организации, которая основана на периферических факторах, например, пенсионных планов и стажа, которые прервутся, если работник уволится. Сотрудник, для которого характерен данный тип лояльности, не воспринимает организационные ценности, мотивы и цели как собственные [20].

*Нормативная лояльность.* Зарубежные психологи считают, что данный вид лояльности связан с чувством обязанности остаться в компании по причине оказываемого на работника давления со стороны других сотрудников. Люди, которые обладают высоким уровнем нормативной лояльности, придают большое значение тому, что подумают другие сотрудники об их работе, о возможном уходе в другую компанию. Нормативная лояльность может возникать в тех случаях, когда сотрудник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или проведением тренингов по развитию каких-нибудь специфических навыков работника [23,24].

Описывая нормативную лояльность, учёные не предоставляют сведений, насколько продуктивны сотрудники, имеющие данный вид лояльности.

К. В. Харский предложил другую, более системную и достаточно практичную типологию лояльности работников. В основу выделения типов лояльности учёный положил 2 критерия: локус контроля личности и время.

*Локус контроля* (или уровень субъективного контроля) рассматривается в психологии как характеристика того, где локализуется источник активности человека: во внешних факторах либо внутри личности. Люди различаются по

тому, как и где они локализуют контроль над значительными для себя событиями. Притом возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил – случая, других людей и т. д. Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности.

Поскольку лояльность не является чем-нибудь застывшим или неизменным состоянием, а, наоборот, динамично изменяется, так как является процессом, то другим критерием является время. Время – важнейшая характеристика лояльности. Отсюда исходит понимание того, что уровень лояльности также изменяется с течением времени. Данный критерий особенно важен при решении задач прогнозирования лояльности сотрудников. Изменчивость лояльности представляет небольшую ценность в случае, если нужна моментальная оценка надёжности персонала. А если будет требоваться прогноз на продолжительное время, то необходимо учитывать фактор времени.

К. Харский выделил 4 типа лояльности: «Ветеран», «Мечтатель», «Наследник» и «Зомби». Лояльность типа «Ветеран» определяется внутренней мотивацией и прошлым опытом. Это очень надёжный тип, на него оказывают небольшое влияние текущие и предстоящие события. В отличие от настроений и эмоций, которые меняются достаточно легко, система убеждений и ценностей любого человека изменяется с трудом и на протяжении длительного времени, а иногда и вовсе остаётся неизменной. Лояльность типа «Мечтатель» основана на ожиданиях, которые работник имеет относительно своей организации. Она предполагает наличие внутренней мотивации. Сотрудник берёт на себя ответственность за выполнение планов. Лояльность данного типа преобладает в начале деятельности компании, она вдохновляет менее преданных сотрудников, увлекает их. Лояльность наследника относительно просто создать психологическими методами (например, личные беседы с

работниками). Для возникновения наследства необходимо выделить класс людей, и эти люди должны создать какую-либо ценность и передать её наследнику. В последующем наследник начнёт преумножать имеющееся богатство, будет беречь его и станет таким образом лояльным. Лояльность зомби самая уязвимая. Она создаётся за счёт вызывания очень привлекательных, вдохновляющих картин будущего [15].

Ванг (Wang) использует пятимерную модель лояльности, включающую аффективную лояльность, активную и пассивную продолженную лояльность, нормативную и ценностную лояльность. Под аффективной лояльностью автор подразумевает эмоциональную привязанность к организации, работник идентифицирует себя с компанией, вовлечён в её дела и проблемы. Пассивная продолженная лояльность является результатом привычки, лени или боязни подвергнуться риску. Активная лояльность прочнее и длительная, чем пассивная, она является результатом убеждения, привязанности работника к своей организации. Нормативная лояльность развивается на основе семейной или же культурной социализации, организационной социализации, а также при помощи качественных вкладов со стороны компании в сотрудника, которые будут вызывать у работника чувство благодарности организации (например, за обучение, бесплатную путёвку на санаторно-курортное лечение). При ценностной лояльности работник идентифицирует себя с фирмой, принимает её ценности, стремится к достижению целей организации, как своим собственным.

### **1.8. Методы исследования**

Существует несколько подходов к изучению мотивации и мотивов: эксперимент, наблюдение, беседа, опрос, анкетирование, анализ результатов деятельности и т. д. Все методы можно разделить на 3 группы: 1) осуществляемый в той или иной форме опрос субъекта (изучение его мотивировок и мотиваторов); 2) оценка поведения и его причин со стороны (метод наблюдения), 3) экспериментальные методы.

### **Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса**

Стимульный материал представляет собой 41 утверждение, на которые испытуемому необходимо дать один из 2 вариантов ответов «да» или «нет». Тест относится к одношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом. 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.

### **Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса**

Личностный опросник. Предназначен для диагностики, выделенной Хекхаузенем, мотивационной направленности личности на избегание неудач.

Стимульный материал представляет собой список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке испытуемому необходимо выбрать только одно из трех слов, которое наиболее точно его характеризует.

Тест относится к одношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите. От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации; свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

### **Шкала измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой**

Процедура построения шкалы и методика оценки лояльности персонала к организации были созданы Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой в 1999 году на основе применения шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна. Методика состоит из 36 утверждений.

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1,

3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

От 54 до 90 баллов - высокая лояльность к организации; от 18 до 54 баллов - средняя; от -18 до +18- низкая; от -18 до -90 испытуемый совершенно не лоялен к своей организации.

### **Методика «Возможность реализации мотивов»**

Методика «Возможность реализации мотивов» (ВРМ) разработана В. Доминьяком в 2003 году и предназначена для измерения уровня возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации, а также для прогноза организационной лояльности. Данную методику можно использовать в персонифицированном варианте. Также она позволяет не только оценить уровень лояльности работника, но и выявить причины соответствующего отношения к организации, что позволяет строить программы коррекции.

Методика состоит из двух частей, первая предполагает оценку возможности реализации мотивов в организации, а вторая - оценку значимости мотивов для респондента. В прикладном варианте использования строятся профили возможности и значимости на одной радиальной координатной сетке. Для получения показателей возможности реализации мотивов (ВРМ) и мотивационной активности (МА) рассчитываются средние арифметические по всем пятнадцати мотивам в каждой из частей методики.

В данной методике работнику предлагается дать оценку того, насколько компания, в которой он работает, способствует в настоящее время реализации каждого из перечисленных мотивов. В методике приводятся 15 мотивов, каждый нужно оценить по 10-и бальной шкале.

Затем сотруднику предлагается пройти вторую часть данной методики. В этой же таблице необходимо выделить то, насколько каждый из мотивов

значим лично для работника (по 10-и бальной шкале), независимо от того, в какой компании респондент бы работал.

*Обработка результатов:* по 1-й и 2-й таблицам рассчитывается среднее значение по всем мотивам. Если есть задача рассмотреть детально, по каким мотивам есть рассогласование у конкретного работника, то строится мотивационный профиль работника. То же самое проводится, если нужно проанализировать мотивационный профиль всех сотрудников данной компании.

Важно иметь в виду, что наибольшей ценностью методика обладает не для персональной диагностики, а для диагностики организации в целом, ее подразделений, должностей, других внутриорганизационных групп.

Соотнесём описанные выше виды лояльности с диагностическими возможностями методик. Следует отметить, что методики направлены на выявление уровня реальной лояльности сотрудников, то есть лояльности к организации, в которой они работают на данный момент (см. таблицу 1).

Таблица 1

***Соотнесение видов лояльности с диагностическими возможностями методик***

Вид лояльности	Кто выделяет	Как диагностируется
Поведенческая	Дж. Гринберг, Р. Бэйрон, Д. Шульц, С. Шульц	Шкала измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой, Опросник для измерения лояльности Л. Портера.

Аффективная	Д. Шульц, С. Шульц, Дж. Мейер, Дж. Аллен, Морроу	Шкала измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой, "Шкала организационной лояльности" Мейера и Аллена (субшкала аффективной лояльности), Опросник для измерения лояльности Л. Портера.
Нормативная	Дж. Мейер и Н. Аллен	"Шкала организационной лояльности" Мейера и Аллен, Шкала измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой, Опросник для измерения лояльности Л. Портера.

### **Метод параллельных профилей**

Метод параллельных профилей представляет собой модификацию метода психологических профилей. Психологический профиль позволяет наглядно представить результаты психологического исследования личности. Профиль строится по двум осям: на оси абсцисс отмечаются исследуемые характеристики, а на оси ординат отмечают значения, соответствующие

степени выраженности характеристик. При построении графика зависимости между двумя переменными на оси абсцисс откладываются значения одной переменной, на оси ординат – другой переменной. В случае психологического профиля числовые значения откладываются только по оси ординат, а по оси абсцисс – определённые исследуемые переменные.

При использовании метода параллельных профилей среди множества характеристик и условий деятельности отбираются те, которые наиболее существенно влияют на субъекта профессиональной деятельности и на эффективность выполняемых им профессиональных функций. Характеристики в данном случае должны быть гетерогенными для более полного и всестороннего анализа профессиональной деятельности. Основным критерием выбора данных характеристик должна быть степень их влияния на субъекта профессиональной деятельности, а также на его профессиональную эффективность. Выбранные на основании этого критерия параметры деятельности будут заключать значительные возможности для её рационализации.

### **Математико-статистические методы**

#### *1. Метод структурно-психологического анализа*

В ходе обработки данных, полученных после проведения выше перечисленных методик используется ряд математических методов обработки, таких как, вычисление матриц интеркорреляций ( $\rho$ -Спирмена), а также построение структурограмм для трех групп испытуемых.

#### *2. Коэффициент ранговой корреляции Спирмена ( $\rho$ )*

Это непараметрический метод, который используется с целью статистического изучения связи между параметрами, переменными, факторами, признаками, явлениями и т.п. В данном случае определяется фактическая степень «параллелизма», соотнесенности между двумя количественными рядами изучаемых признаков и дается оценка тесноты установленной связи с помощью количественного коэффициента. Как

известно, само понятие «корреляция» (от лат. *correlatio*) означает «соотношение», в частности, – соотношение одной переменной какого-либо исследования с другой.

### *3. Метод вычисления матриц интеркорреляций*

Как известно, метод корреляционного анализа может применяться в нескольких основных разновидностях. Например, возможно вычисления частных, отдельных корреляций между двумя какими-либо параметрами, что очень широко используется в психологических исследованиях. Однако возможен и другой, более совершенный и комплексный вариант. Он состоит в том, что осуществляется подсчет всего множества взаимных корреляций между некоторым комплексом переменных, изучаемых в исследовании. В частности, по отношению к нашему исследованию первый вариант заключается в подсчете корреляций уровня выраженности мотивов профессиональной деятельности и уровня лояльности. Второй вариант состоит в том, чтобы определить взаимные корреляции (то есть интеркорреляции) между уровнем выраженности самих мотивов профессиональной деятельности. В этом случае, как известно, общий массив интеркорреляций представляется в форме матрицы интеркорреляций.

### *4. Метод $\chi^2$ для определения степени гомогенности-гетерогенности матриц интеркорреляций.*

Он обозначается как метод экспресс- $\chi^2$  и его содержание заключается в следующем. Прежде всего, необходимо иметь в виду, что весь массив интеркорреляций, представленных в матрицах, подразделяется на две группы – значимые в статистическом отношении и незначимые. Первые затем отображаются в форме структурограмм (коррелограмм), дающих наглядное представление всех значимо коррелирующих компонентов матрицы. В нашем исследовании ими являлись основные метакогнитивные качества личности. В связи с этим, обычно возникает наиболее частая и типичная задача, заключающаяся в определении того, являются ли две какие-либо матрицы (и,

соответственно, структурограммы) однородными (гомогенными), или же они разнородны (гетерогенны). Она решается, согласно методу экспресс-  $\chi^2$ .

Метод определения индексов структурной организации (в нашем исследовании – метакогнитивных качеств). К ним относятся, как известно, индекс когерентности структуры (ИКС), индекс дивергентности (дифференцированности) структуры (ИДС) и индекс организованности структуры (ИОС). Индекс когерентности структуры параметров определяется как функция числа положительных значимых связей в структуре и степени их значимости; индекс дивергентности структуры (ИДС) – как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре; индекс организованности структуры (ИОС) – как функция соотношения общего количества положительных и отрицательных связей, а также их значимости. При этом учитываются связи, значимые при  $\alpha = 0,01$  и  $\alpha = 0,05$ ; первым приписывается «весовой» коэффициент 3 балла, вторым – 2 балла. В ряде случаев учитываются и связи на  $\alpha = 0,10$  (с «весовым» коэффициентом 1 балл). Полученные по всей структуре «веса» суммируются, что и дает значения указанных индексов [5].

## **2. Эмпирические исследования, связанные с вопросами специфики профессиональной мотивации сотрудников с разным уровнем лояльности к организации**

### **2.1. Категориальный аппарат исследования**

#### **Исследование №1**

##### **Группа работников сферы услуг**

**Цель** – диагностика мотивационных особенностей и уровня лояльности сотрудников сферы услуг, проведение структурного анализа мотивов. Эта общая цель конкретизируется в более частных задачах:

##### **Задачи:**

1. Оценить возможность реализации мотивов и мотивационный профиль сотрудников сферы услуг.
2. Оценить уровень лояльности сотрудников сферы услуг.
3. Выявить взаимосвязь между уровнем организационной лояльности и мотивами профессиональной деятельности работников сферы услуг.
4. Применить комплексный и развёрнутый метод структурно-психологического анализа компонентов мотивационной сферы личности в группах работников сферы услуг.

**Объект исследования:** мотивационные особенности, организационная лояльность.

**Предмет исследования:** взаимосвязь уровня организационной лояльности и мотивов профессиональной деятельности.

**Основная гипотеза исследования:** сотрудники с разным уровнем организационной лояльности характеризуются специфическими профессиональными мотивами.

##### **Характеристика выборки исследования №1**

В исследовании принимали участие работники Общества с ограниченной ответственностью "Акваград" (далее по тексту - ООО

"Акваград"). Вид деятельности организации – сфера развлекательных услуг. Ярославский район, пос. Дубки, ул. Школьная, д. 1. Объём выборки – 40 человек, из них 16 (40%) мужчин и 24 (60%) женщины. Возраст испытуемых составил 18-65 лет. Сбор данных осуществлялся в период с декабря 2017 года по апрель 2018 года.

#### **Методы исследования:**

1. Методика «Возможность реализации мотивов» В. И. Доминяк (2 варианта: оценка возможности и значимость мотивов).
2. Шкала измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О.Е. Королевой.
3. Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса.
4. Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса.
5. Метод параллельных профилей.
6. Математико-статистические методы обработки данных.

#### **Исследование №2**

##### **Группа работников сферы производства**

**Цель** – диагностика мотивационных особенностей и уровня лояльности сотрудников сферы производства, проведение структурного анализа мотивов. Эта общая цель конкретизируется в более частных задачах:

##### **Задачи:**

1. Оценить возможность реализации мотивов и мотивационный профиль сотрудников сферы производства.
2. Оценить уровень лояльности сотрудников сферы производства.
3. Выявить взаимосвязь между уровнем организационной лояльности и мотивами профессиональной деятельности работников сферы производства.

4. Применить комплексный и развёрнутый метод структурно-психологического анализа компонентов мотивационной сферы личности в группах работников сферы производства.

**Объект исследования:** мотивационные особенности, организационная лояльность.

**Предмет исследования:** взаимосвязь уровня организационной лояльности и мотивов профессиональной деятельности.

**Основная гипотеза исследования:** сотрудники с разным уровнем организационной лояльности характеризуются специфическими профессиональными мотивами.

### **Характеристика выборки исследования №2**

В исследовании принимали участие работники Общества с ограниченной ответственностью «Литейно-механический завод» (далее по тексту - ООО «Литейно-механический завод»). Ярославская обл., г. Рыбинск, ул. Луговая, 7. В состав выборки вошли 28 мужчин (70%) и 12 женщины (30%). Возраст испытуемых составил 24-62 лет. Сбор данных осуществлялся в период с сентября 2018 года по февраль 2019 года.

#### **Методы исследования:**

1. Методика «Возможность реализации мотивов» В. И. Доминяк (2 варианта: оценка возможности и значимость мотивов).
2. Шкала измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой.
3. Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса.
4. Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса.
5. Метод параллельных профилей.
6. Математико-статистические методы обработки данных.

### **Исследование №3**

#### **Группа работников сферы образования**

**Цель** – диагностика мотивационных особенностей и уровня лояльности сотрудников сферы образования, проведение структурного анализа мотивов. Эта общая цель конкретизируется в более частных задачах:

**Задачи:**

1. Оценить возможность реализации мотивов и мотивационный профиль сотрудников сферы образования.
2. Оценить уровень лояльности сотрудников сферы образования.
3. Выявить взаимосвязь между уровнем организационной лояльности и мотивами профессиональной деятельности работников сферы образования.
4. Применить комплексный и развёрнутый метод структурно-психологического анализа компонентов мотивационной сферы личности в группе работников сферы образования.

**Объект исследования:** мотивационные особенности, организационная лояльность.

**Предмет исследования:** взаимосвязь уровня организационной лояльности и мотивов профессиональной деятельности.

**Основная гипотеза исследования:** сотрудники с разным уровнем организационной лояльности характеризуются специфическими профессиональными мотивами.

### **Характеристика выборки исследования №3**

В исследовании принимали участие сотрудники муниципального общеобразовательного учреждения средняя общеобразовательная школа № 23 города Рыбинска имени С. И. Грудинского (далее по тексту - МОУ СОШ № 23), Муниципальное общеобразовательное учреждение "Средняя школа № 66" (далее по тексту - МОУ СШ № 66) и Муниципальное общеобразовательное учреждение "Средняя школа № 28" (далее по тексту - МОУ СШ № 28). В состав выборки вошли 17 мужчин

(42,5%) и 23 женщины (57,5%). Возраст испытуемых составил 24-50 лет. Сбор данных осуществлялся в период с октября 2019 года по февраль 2020 года.

**Методы исследования:**

1. Методика «Возможность реализации мотивов» В. И. Доминьяк (2 варианта: оценка возможности и значимость мотивов).
2. Шкала измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой.
3. Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса.
4. Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса.
5. Метод параллельных профилей.
6. Математико-статистические методы обработки данных.

**2.2. Результаты диагностики мотивационных особенностей и уровня лояльности сотрудников**

На первом этапе исследования мы провели психологическое тестирование, используя методику «Возможность реализации мотивов» В.И. Доминьяк (2 варианта: оценка возможности и значимость мотивов), шкалу измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой, методику диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса, методике диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса.

Полученные результаты были обработаны с помощью ключа. Результаты проведенной диагностики представлены в приложении №2.

**Исследование №1**

**Оценка возможности реализации мотивов (ВРМ) и мотивационный профиль сотрудников**

Анализ средней оценки по каждому мотиву в методике «Возможность реализации мотивов» (ВРМ), показал (рис.1), что наиболее высокую личную значимость для работников ООО «Акваград» представляют мотивы «Повышение собственной профессиональной компетентности» (8,5 баллов),

«Удовлетворение от процесса деятельности» (8,4 балла), а также «Материальный достаток» (8,3 балла). При этом сотрудники данной организации оценили как достаточно значимые мотивы: «Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности» (8,1 балла), «Ощущение стабильности, надёжности» (7,65 балла) и «Ощущение успеха» (7,625 балла). Наименее важным мотивом для большинства работников является мотив «Соревновательного азарта» (4,55 балла). При этом низкую оценку реализации мотива со стороны работодателя получил и мотив «Управление и руководство другими людьми» (5,05 балла). Распределение средних оценок по шкалам представлено на рис. 1.

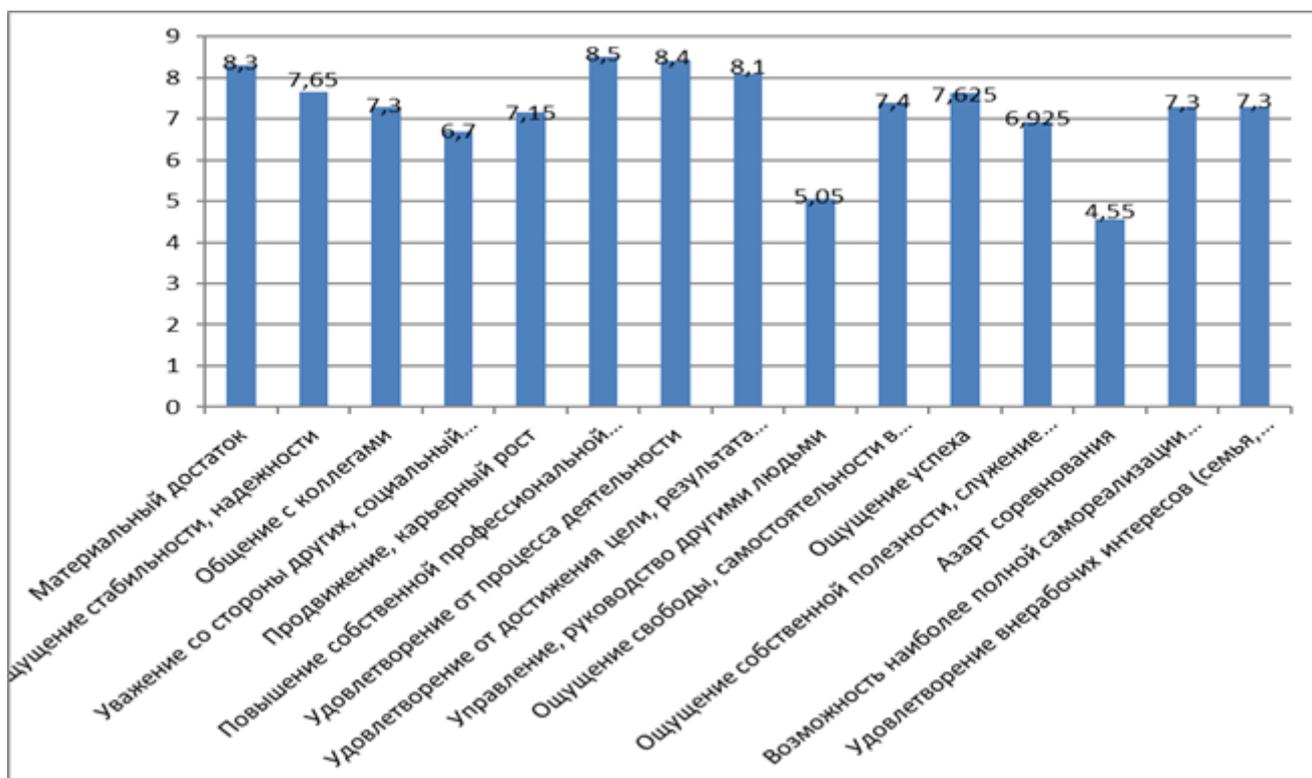
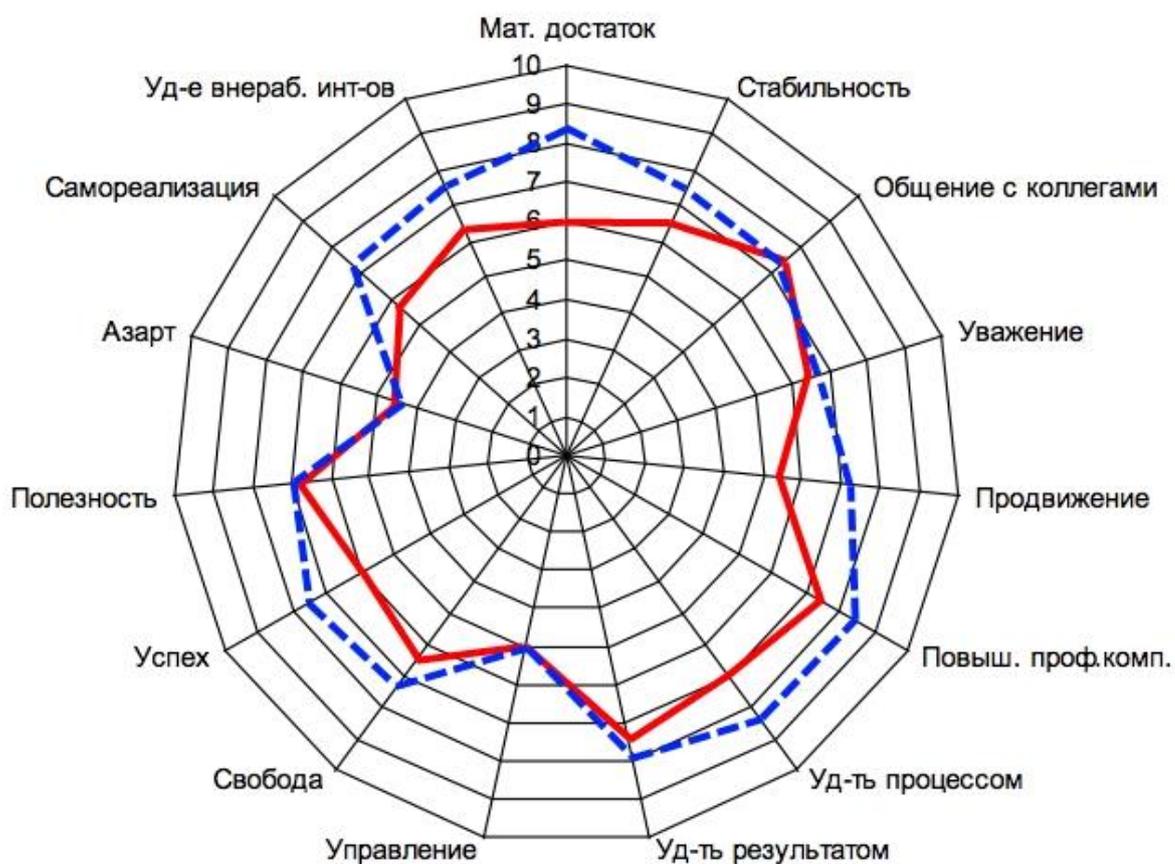


Рис. 1. Личная значимость мотивов для работников сферы услуг

По мнению работников, работодатель в наибольшей степени реализует мотив «Повышение собственной профессиональной компетентности» (7,55 балла), который, также, имеет высокую личную значимость для сотрудников ООО «Акваград» (8,5 балла). А также мотивы «Общение с коллегами» (7,54

балла) и «Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности» (7,4 балла).

В наименьшей степени работодателем реализуются мотивы «Соревновательного азарта» (4,4 балла), «Управление и руководство другими людьми» (5 баллов). Эти мотивы так же наименее значимы для респондентов (рис. 2). Результаты соотношения значимости мотивов и возможности их реализации представлены на рис 2.



Условные обозначения: Красная линия (сплошная) - реализация мотивов организацией. Синяя линия (пунктир) - личная значимость мотивов

Рис. 2. Оценка ВРМ и мотивационный профиль сотрудников сферы услуг

Больше всего на мотивационном профиле выделяется рассогласование между реализацией мотивов организацией и его личной значимостью для работников по мотивам: «Материальный достаток», «Удовлетворённость

от процесса деятельности», «Продвижение по службе», «Ощущение успеха» и «Возможность наиболее полной самореализации в профессиональной деятельности». Это те мотивы, которые являются наиболее значимыми для сотрудников сферы услуг, однако недостаточно реализованы работодателем.

### **Оценка уровня лояльности персонала**

В ходе анализа данных, полученных в процессе исследования уровня лояльности сотрудников ООО «Акваград» с использованием шкалы измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой, мы выделили 3 группы по уровню лояльности к организации:

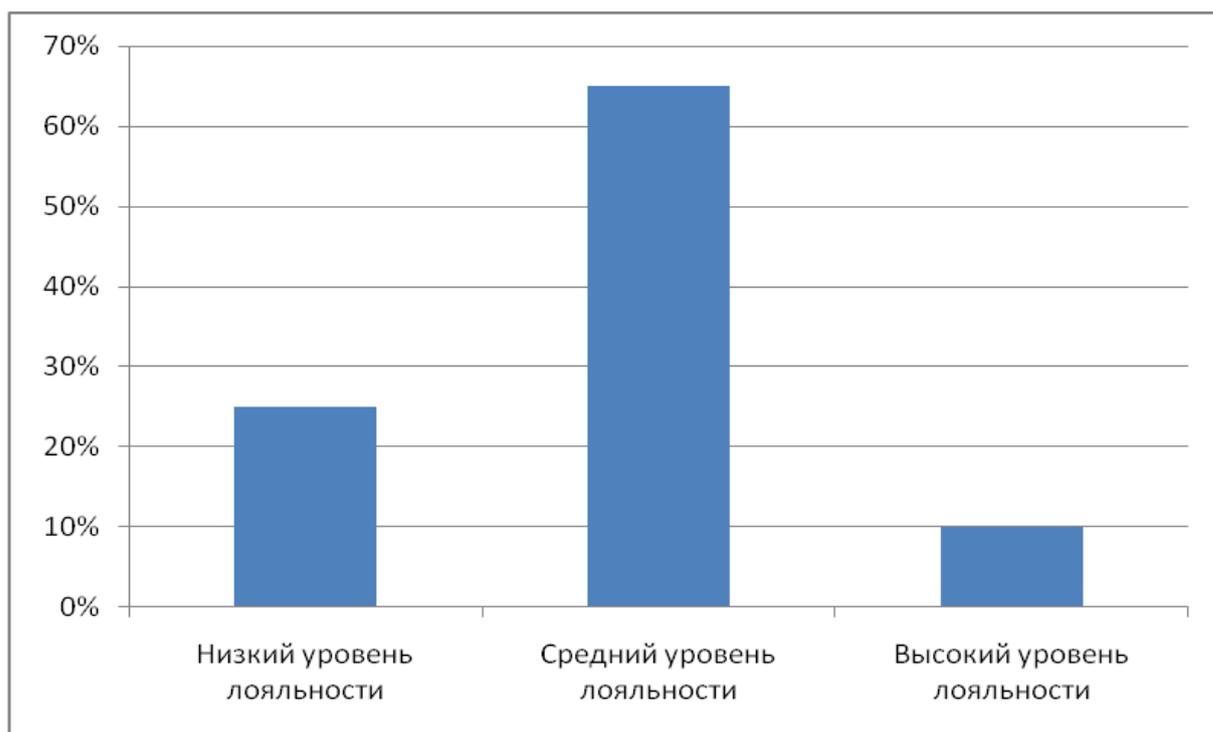
- Низкий уровень лояльности (25% работников)
- Средний уровень лояльности (65% работников)
- Высокий уровень лояльности (10% работников)

*Низкий уровень* лояльности к организации характеризует минимизация дополнительных усилий со стороны сотрудника в отношении к организации. Работники с низким уровнем лояльности к организации работают на приемлемом уровне, в основном выполняют всё то, что регламентировано их должностью, но редко делают что-нибудь сверх норматива. В данную группу попали работники, имеющие небольшой стаж, также находящиеся в процессе адаптации.

Сотрудники, имеющие *средний уровень* лояльности характеризуются тем, что они не только сами мотивированны на работу сверх заданного должностью регламента, но и передают свою заинтересованность в развитии компании другим работникам. В данной группе оказались работники, которые имели большой опыт работы, а также стаж в данной компании.

Сотрудники, у которых преобладает *высокий уровень* лояльности, принимают участие не только в трудовых отношениях, но и в событиях, которые касаются предприятия, а также и коллектива в нерабочее время. Они не просто сами глубоко вовлечены, но и влияют на коллег, транслируя им своё отношение к работе и организации. По результатам нашего исследования, в

данную группу попали руководители организации, а также сотрудники, имеющие высокий уровень заработной платы и имеющие особые полномочия (возможность брать на себя инициативу, принимать решения, связанные с жизнью и развитием организации и т.д.). Также следует указать, что данным сотрудникам нравится заниматься такой деятельностью, они компетентны в этой сфере (см. рис. 3).



*Рис. 3. Процентное соотношение работников сферы услуг по уровню лояльности организации*

Разделив выборку на группы по уровню лояльности, мы видим, что среди сотрудников сферы услуг преобладают работники, для которых характерен средний уровень лояльности. На втором месте по численности работники, имеющие низкий уровень организационной лояльности. Наименьшее количество представлено группой работников, у которых преобладает высокий уровень организационной лояльности.

## Исследование №2

### Оценка возможности реализации мотивов (ВРМ) и мотивационный профиль сотрудников

Анализ средней оценки по каждому мотиву в методике «Возможность реализации мотивов» (ВРМ), показал (рис. 4), что наиболее высокую личную значимость для работников ООО «Литейно-механический завод» представляют мотивы «*Ощущение успеха*» (9,875 балла), «*Ощущение собственной полезности, служение людям*» (9,8 балла), «*Удовлетворение внерабочих интересов*» (9,5 балла), «*Продвижение, карьерный рост*» (9,3 балла). Наименее важным мотивом для большинства работников является мотив «*Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений*» (6,675 балла). Распределение средних оценок по шкалам представлено на рис. 4.

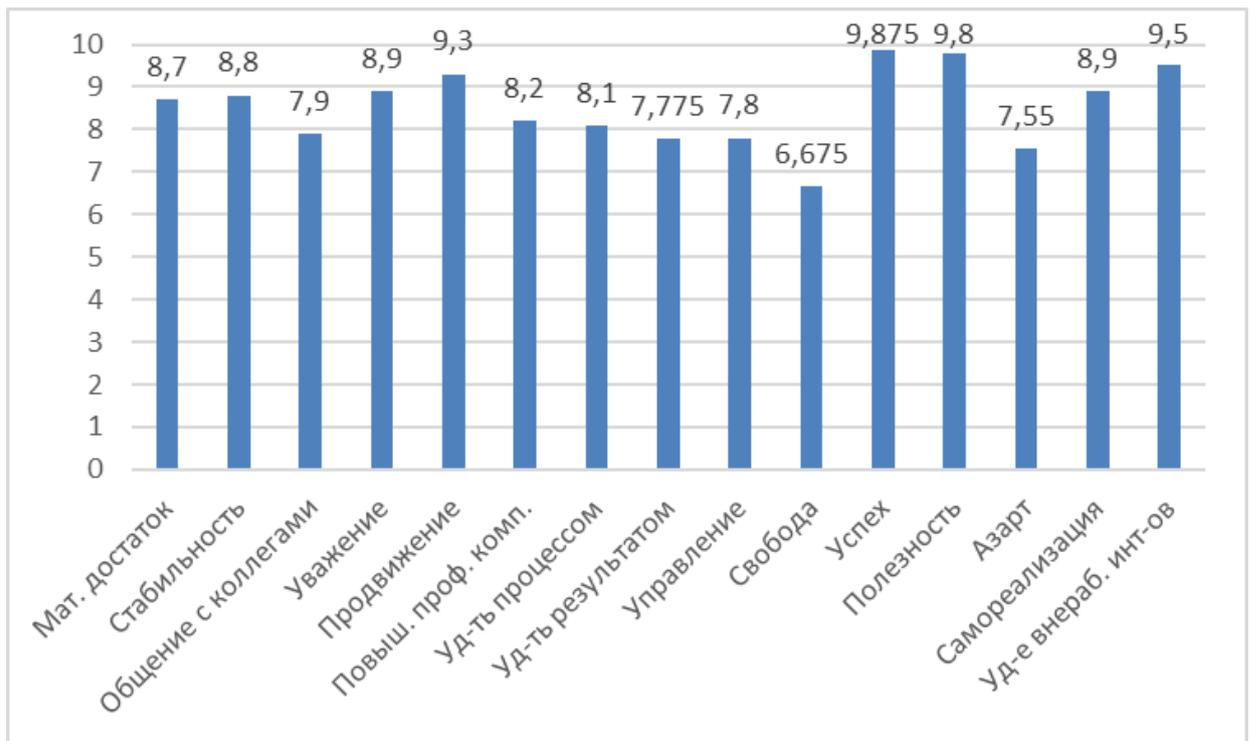
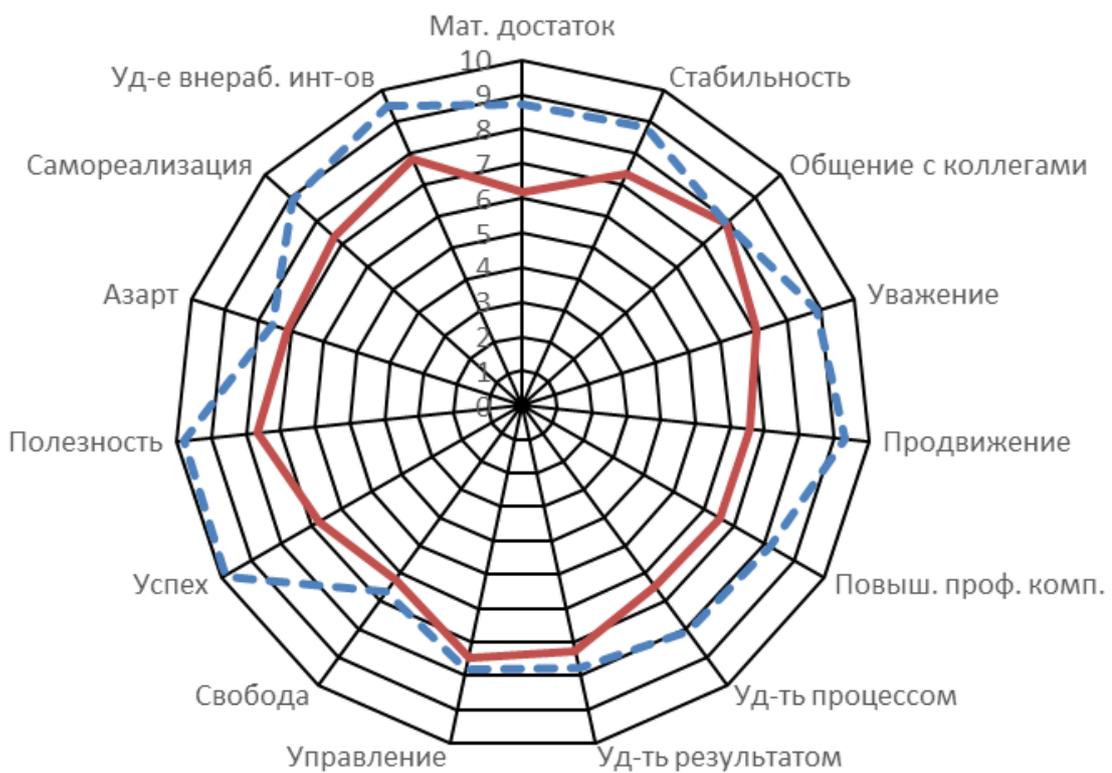


Рис. 4. Личная значимость мотивов для работников сферы производства

По мнению работников, работодатель в наибольшей степени реализует мотив «*Общение с коллегами*» (7,875 балла); а также мотивы «*Удовлетворение внерабочих интересов*» (7,825 балла) и «*Ощущение собственной полезности,*

служению людям» (7,675 балла), которые, также, имеют высокую личную значимость для сотрудников ООО «Литейно-механический завод» («Удовлетворение вне рабочих интересов» - 9,5 балла, «Ощущение собственной полезности, служение людям» - 9,8 балла).

В наименьшей степени работодателем реализуются мотивы «Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений» (6,225 балла), «Материальный достаток» (6,2 балла). Мотив «Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений» также наименее значим для сотрудников ООО «Литейно-механический завод» (6,675) (рис.5). Результаты соотношения значимости мотивов и возможности их реализации представлены на рис 5.



Условные обозначения: Красная линия (сплошная) - реализация мотивов организацией. Синяя линия (пунктир) - личная значимость мотивов для респондентов

Рис. 5. Оценка ВРМ и мотивационный профиль сотрудников сферы производства

Больше всего на мотивационном профиле выделяется рассогласование между реализацией мотивов организацией и его личной значимостью для работников по мотивам: «Материальный достаток», «Уважение со стороны других, социальный престиж», «Продвижение, карьерный рост», «Ощущение успеха» и «Ощущение собственной полезности, служение людям». Это те мотивы, которые являются наиболее значимыми для сотрудников сферы производства, однако недостаточно реализованы работодателем.

### **Оценка уровня лояльности персонала**

В ходе анализа данных, полученных в процессе исследования уровня лояльности сотрудников ООО «Литейно-механический завод» с использованием шкалы измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой, мы выделили 3 группы по уровню лояльности к организации. Важно отметить, что для данной части выборки показатели процентного соотношения работников, демонстрирующих определенную степень лояльности будут отличны от предыдущей группы испытуемых:

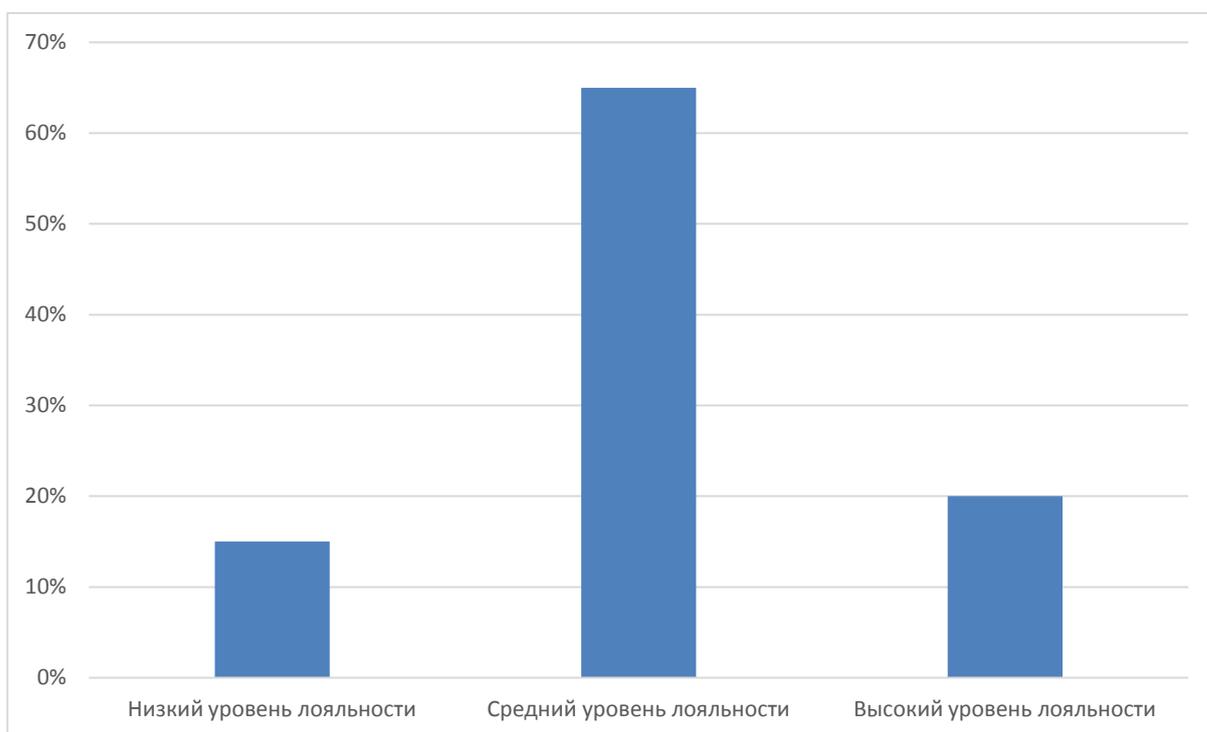
- Низкий уровень лояльности (15% работников)
- Средний уровень лояльности (65% работников)
- Высокий уровень лояльности (20% работников)

*Низкий уровень* лояльности к организации характеризует минимизация дополнительных усилий со стороны сотрудника в отношении к организации. Работники с низким уровнем лояльности к организации работают на приемлемом уровне, в основном выполняют всё то, что регламентировано их должностью, но редко делают что-нибудь сверх норматива. В данную группу попали работники, имеющие по сравнению с другими небольшой стаж работы в данной организации, а также работники, имеющие дисциплинарные взыскания за нарушение трудовой дисциплины.

Сотрудники, имеющие *средний уровень* лояльности характеризуются тем, что они не только сами мотивированны на работу сверх заданного должностью регламента, но и передают свою заинтересованность в развитии

компании другим работникам. В данной группе оказались работники, которые имели большой стаж в данной компании, у которых был карьерный рост в данной организации.

Сотрудники, у которых преобладает *высокий уровень* лояльности, принимают участие не только в трудовых отношениях, но и в событиях, которые касаются предприятия, а также и коллектива в нерабочее время. Они не просто сами глубоко вовлечены, но и влияют на коллег, транслируя им своё отношение к работе и организации. По результатам нашего исследования, в данную группу попали руководители организации, а также сотрудники, имеющие высокий уровень заработной платы и особые полномочия (возможность брать на себя инициативу, принимать решения, связанные с жизнью и развитием организации и т.д.), а также имеющие дополнительные гарантии (пользование служебным автомобилем, дополнительное медицинское страхование) (см. рис. 6).



*Рис. 6.* Процентное соотношение работников сферы производства по уровню лояльности организации

### Исследование №3

#### Оценка возможности реализации мотивов (ВРМ) и мотивационный профиль сотрудников

Анализ средней оценки по каждому мотиву в методике «Возможность реализации мотивов» (ВРМ), показал (рис. 7), что наиболее высокую личную значимость для работников МОУ СОШ №23, МОУ СШ №66 и МОУ СШ №28 представляют мотивы «*Общение с коллегами*» (8,725 балла), «*Ощущение собственной полезности, служение людям*» (8,625 балла). Это объясняет то, что работники сферы образования стремятся быть в центре всех дел коллектива, помогать другим, оказывать большее влияние на молодых коллег, осуществляя наставничество. Для таких сотрудников лучшим видом стимулирования является благодарность от руководства организации, всеобщее уважение. Наименее важным мотивом для большинства работников является мотив «*Азарт соревнования*» (3,675 балла). Распределение средних оценок по шкалам представлено на рис. 7.

По мнению работников, работодатель в наибольшей степени реализует мотив «*Общение с коллегами*» (9 баллов); а также мотивы «*Удовлетворение внерабочих интересов*» (7,825 балла) и «*Ощущение собственной полезности, служение людям*» (7,675 балла), которые, также, имеют высокую личную значимость для сотрудников МОУ СОШ №23, МОУ СШ №66 и МОУ СШ №28 («*Удовлетворение внерабочих интересов*» - 9,5 балла, «*Ощущение собственной полезности, служение людям*» - 9,8 балла) (см. рис. 7).

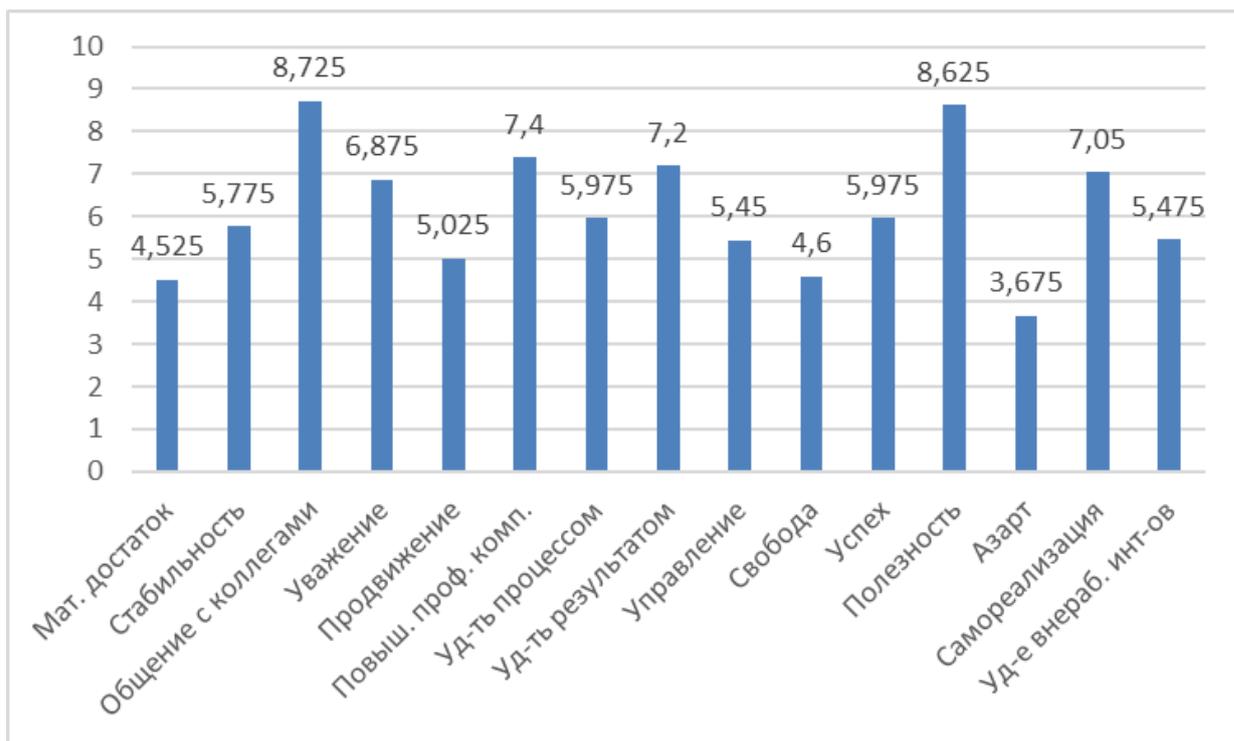


Рис. 7. Личная значимость мотивов для работников сферы образования

В наименьшей степени работодателем реализуются мотивы «*Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений*» (3,1 балла), «*Материальный достаток*» (3,6 балла). Результаты соотношения значимости мотивов и возможности их реализации представлены на рис 8.

Больше всего на мотивационном профиле выделяется рассогласование между реализацией мотивов организацией и его личной значимостью для работников по мотивам: «*Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений*», «*Материальный достаток*», «*Управление, руководство другими людьми*». Значение реализации мотива «*Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений*» ниже, чем личная значимость для работников сферы образования. Работодатель хочет контролировать и не готов предоставлять свободу. Организации сферы образования – это, в основном, бюджетные учреждения у них есть нормативная база, которая жестко регламентирует действия, требования к персоналу (см. рис.8).



Условные обозначения: Красная линия (сплошная) - реализация мотивов организацией. Синяя линия (пунктир) - личная значимость мотивов для респондентов

Рис. 8. Оценка ВРМ и мотивационный профиль сотрудников сферы образования

Значение реализации мотива «*Материальный достаток*» ниже, чем личная значимость для работников сферы образования. Педагоги школ оказались не в полной мере удовлетворены системой материального стимулирования своего труда. Как правило, это связано с недостаточным финансированием муниципальных образовательных организаций. Значение реализации мотива «*Управление, руководство другими людьми*» выше, чем личная значимость для работников сферы образования. Требование образовательной организации к своим сотрудникам выступает в качестве мотивационного задания: после его принятия сотрудниками оно станет долговременной мотивационной установкой, которая позже превратится в мотив деятельности.

## Оценка уровня лояльности персонала

В ходе анализа данных, полученных в процессе исследования уровня лояльности сотрудников МОУ СОШ № 23, МОУ СШ № 66 и МОУ СШ № 28 с использованием шкалы измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой, мы выделили 3 группы по уровню лояльности к организации. Важно отметить, что для данной части выборки показатели процентного соотношения работников, демонстрирующих определенную степень лояльности будут отличны от предыдущих групп испытуемых:

- Низкий уровень лояльности (12,5% работников)
- Средний уровень лояльности (50% работников)
- Высокий уровень лояльности (37,5% работников)

*Низкий уровень* лояльности к организации характеризует минимизация дополнительных усилий со стороны сотрудника в отношении к организации. Работники с низким уровнем лояльности к организации работают на приемлемом уровне, в основном выполняют всё то, что регламентировано их должностью, но редко делают что-нибудь сверх норматива. В данную группу попали работники, имеющие по сравнению с другими небольшой стаж работы в школе. Как правило, сотрудники, относящиеся к данной группе относятся к работе в школе как ко временной и уровень получаемой заработной платы их не удовлетворяет. Поэтому они не проявляют интереса к работе и саморазвитию в данной сфере.

Сотрудники, имеющие *средний уровень* лояльности характеризуются тем, что они не только сами мотивированны на работу сверх заданного должностью регламента, но и передают свою заинтересованность в развитии образовательного учреждения другим работникам. В данной группе оказались педагоги, которые имели большой стаж педагогической деятельности и сотрудники.

Сотрудники, у которых преобладает *высокий уровень* лояльности, принимают участие не только в трудовых отношениях, но и в событиях,

которые касаются предприятия, а также и коллектива в нерабочее время. Они не просто сами глубоко вовлечены, но и влияют на коллег, транслируя им своё отношение к работе и организации. По результатам нашего исследования, в данную группу попали педагоги, которые неоднократно занимали призовые места в городских и областных конкурсах («Педагог года», «Самый классный классный», «Педагогический дебют» и т.д.). Их ученики побеждали не только на городских и областных, но и федеральных олимпиадах и конкурсах по предметам, которые они ведут (см. рис. 9).

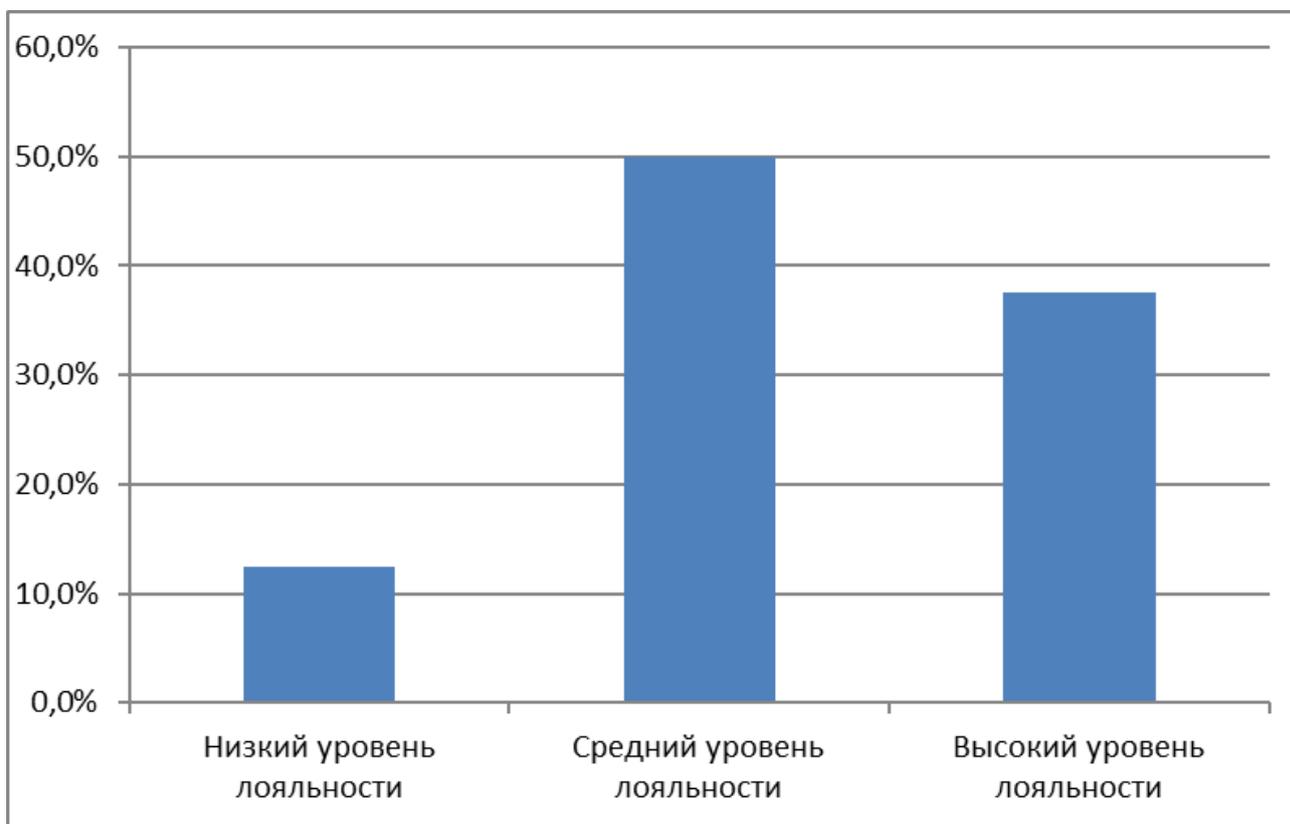


Рис. 9. Процентное соотношение работников сферы образования по уровню лояльности организации

### **2.3. Взаимосвязь мотивационных характеристик сотрудников с их лояльностью**

#### **Исследование №1**

Мы проанализировали связи между мотивами профессиональной деятельности и уровнем лояльности по шкале измерения лояльности

персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой. Для обработки результатов использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Полученные результаты представлено в таблице 2.

Таблица 2

**Результаты применения коэффициента корреляции Спирмена (для группы работников сферы услуг)**

Столбец1	Valid	Spearman	t (N-2)	p-level
Лоял & Матер дос	40	-0,305877	-1,98048	0,054924
Лоял & Ощущ ста	40	-0,143408	-0,89326	0,377341
Лоял & Общ с кол	40	0,067969	0,41996	0,676880
Лоял & Соц прест	40	-0,260613	-1,66403	0,104333
Лоял & Продвиж	40	0,442176	3,03899	<b>0,004280</b>
Лоял & Повыш ко	40	0,035944	0,22172	0,825721
Лоял & Уд от проц	40	-0,005764	-0,03553	0,971841
Лоял & Уд от дост	40	-0,220521	-1,39369	0,171509
Лоял & Управл	40	0,108967	0,67574	0,503298
Лоял & Ощущ сво	40	0,040812	0,25179	0,802558
Лоял & Ощ успеха	40	0,106931	0,66297	0,511353
Лоял & Служ люд	40	-0,043890	-0,27082	0,787998
Лоял & Азарт сор	40	-0,105742	-0,65551	0,516088
Лоял & Возм самс	40	0,174061	1,08962	0,282743
Лоял & Удовл инте	40	-0,329482	-2,15118	<b>0,037883</b>
Лоял & Мотив дос	40	0,179618	1,12555	0,267416
Лоял & Мотив изб	40	-0,320244	-2,08387	<b>0,043949</b>

Статистически значимая положительная связь с мотивом «Продвижение, карьерный рост» ( $p \leq 0,01$ ). Статистически значимая обратная связь с мотивами «Удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)» ( $p \leq 0,05$ ) и «Избегание неудач» ( $p \leq 0,05$ ).

Значение связи уровня лояльности с мотивом «Продвижение, карьерный рост» положительное. Данную корреляцию можно объяснить тем, что удовлетворенность продвижением и карьерным ростом побуждает работника повышать уровень профессионализма, количества и качества работы, показывать свою лояльность работодателю. Если обеспечить четкую и работоспособную систему карьерного роста сотрудников, при этом когда каждый работник знает, чего он должен достичь для продвижения на

следующий уровень (который может быть связан не только со статусом, но и с материальным или нематериальным вознаграждением), можно снизить уровень неудовлетворенности возможностями продвижения, а также повысить уровень лояльности к организации сотрудников [15]. Между уровнем лояльности и мотивом «Удовлетворение внерабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)» обратная связь. Данную корреляцию можно объяснить тем, что если работник заинтересованно занимается своими должностными обязанностями и стремится соответствовать принципам компании, содействовать достижению её целей, то он всегда нацелен на перспективу достижений организации, а мотив удовлетворения внерабочих интересов не является определяющим, более того обратно пропорционален уровню лояльности. Значение связи уровня лояльности с мотивом «Избегание неудач» отрицательное. Данную корреляцию можно объяснить тем, что сотрудники, у которых высокий уровень лояльности, используют все свои силы, знания и возможности для достижения максимального результата в рамках деятельности компании, они способны на инновационные методы, проявляют инициативу, в результате чего проблемные вопросы, возникающие в компании, становятся решаемыми. Работники с преобладающим мотивом достижения успеха гораздо больше времени, сил и внимания уделяют выполнению своей работы, чем работники с преобладающим мотивом избегания неудач. Следовательно, они более заинтересованы в успешной деятельности своей организации, достижении всех поставленных целей. Таким образом, высокий уровень лояльности несопоставим с мотивацией избегания неудач [15].

## **Исследование №2**

### **Взаимосвязь мотивационных характеристик сотрудников с их лояльностью**

Мы проанализировали связи между мотивами профессиональной деятельности и уровнем лояльности по шкале измерения лояльности

персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой. Для обработки результатов использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Полученные результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Результаты применения коэффициента корреляции Спирмена (для группы работников сферы производства)**

Столбец1	Valid	Spearman t (N-2)		p-level
Лоял & Матер дос	40	-0,097198	-0,602018	0,550738
Лоял & Ощущ стаб	40	-0,157414	-0,982614	0,332012
Лоял & Общ с кол	40	-0,116704	-0,724359	0,473282
Лоял & Соц прест	40	0,049951	0,308303	0,759535
Лоял & Продвиж	40	0,122143	0,758618	0,452761
Лоял & Повыш кол	40	-0,099260	-0,614917	0,542274
Лоял & Уд от про	40	0,121769	0,756259	0,454157
Лоял & Уд от дост	40	0,166905	1,043508	0,303306
Лоял & Управл	40	0,254551	1,622605	0,112942
Лоял & Ощущ сво	40	0,045698	0,281998	0,779475
Лоял & Ощ успеха	40	<b>0,321652</b>	<b>2,094079</b>	<b>0,042977</b>
Лоял & Служ люд	40	0,090648	0,561101	0,578023
Лоял & Азарт сор	40	0,192509	1,209325	0,234008
Лоял & Возм само	40	0,099548	0,616720	0,541097
Лоял & Удовл инт	40	0,009068	0,055900	0,955715
Лоял & Мотив дос	40	0,018962	0,116911	0,907547
Лоял & Мотив изб	40	<b>0,312292</b>	<b>2,026449</b>	<b>0,049779</b>

Статистически значимая положительная связь с мотивами «*Ощущение успеха*» ( $p \leq 0,05$ ) и «*Избегание неудач*» ( $p \leq 0,05$ ). Значение связи уровня лояльности с мотивом «*Ощущение успеха*» положительное. Данную корреляцию можно объяснить тем, что ощущение успеха побуждает работника повышать уровень профессионализма, количества и качества работы, показывать свою лояльность работодателю. Так, согласно теории валентности-опосредованности-ожидания Вруума работа будет иметь положительную валентность, если человек желает трудиться на работе, которая может привести к продвижению по службе, большому успеху. Работники стремятся прилагать дополнительные усилия для достижения

успеха в своей работе и для компании в целом. Если работник лоялен к своей организации, то успехи компании и её достижения он отождествляет со своими собственными и чувствует себя частью своей компании.

Значение связи уровня лояльности с мотивом *«Избегание неудач»* положительное. Данную корреляцию можно объяснить тем, что данная организация относится к отрасли тяжёлой промышленности, где существуют источники повышенной опасности, работа с которыми требует точности и внимательности, безусловного исполнения технических инструкций, при этом риск и ошибочные действия в работе могут привести к серьёзным производственным авариям и несчастным случаям. Необходимо учитывать, что большинство опрошенных относится к категории рабочих и для них мотивация избегания неудач является показателем лояльности к компании.

### **Исследование №3**

#### **Взаимосвязь мотивационных характеристик сотрудников с их лояльностью**

Мы проанализировали связи между мотивами профессиональной деятельности и уровнем лояльности по шкале измерения лояльности персонала организации Л. Г. Почебут и О. Е. Королевой. Для обработки результатов использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Полученные результаты представлены в таблице 4.

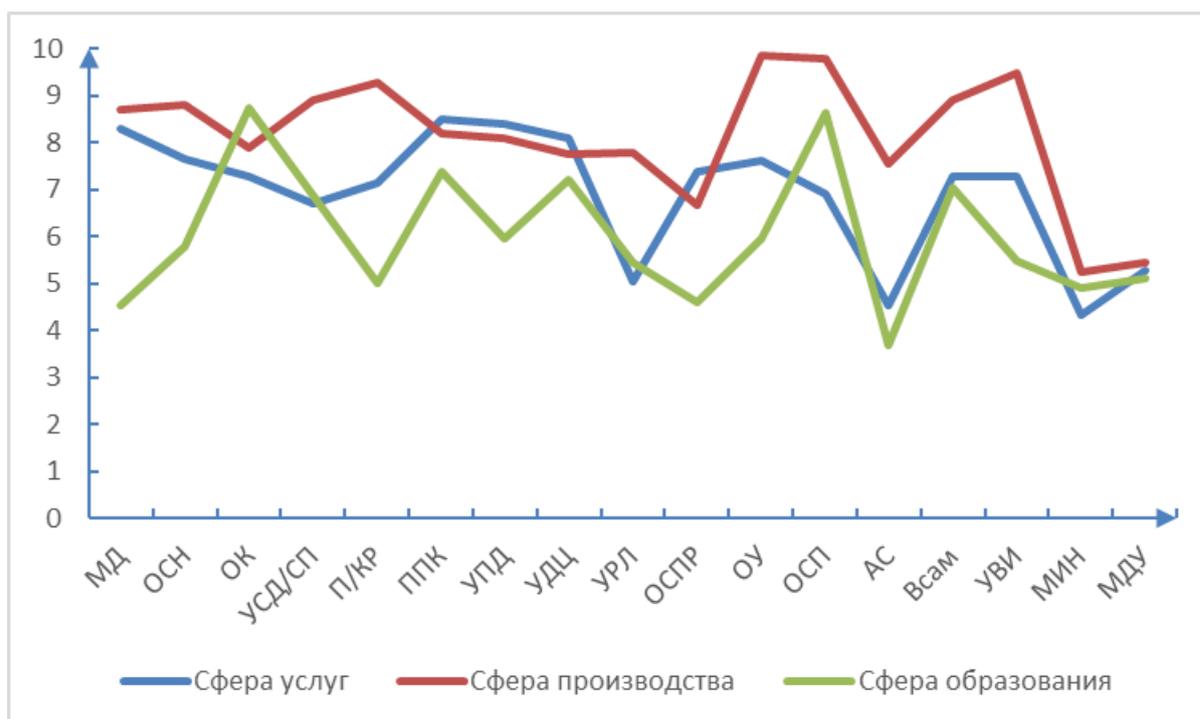
Значимых связей не обнаружено, все связи на уровне тенденции (см. таблицу 4).

Таблица 4

**Результаты применения коэффициента корреляции Спирмена (для группы работников сферы образования)**

Столбец1	Valid	Spearman t (N-2)	p-level
Лоял & Матер дос	40	0,216237	1,365278
Лоял & Ощущ стаб	40	0,074347	0,459579
Лоял & Общ с кол	40	0,188429	1,182739
Лоял & Соц прест	40	0,242869	1,543356
Лоял & Продвиж	40	0,242923	1,543720
Лоял & Повыш ко	40	0,195117	1,226349
Лоял & Уд от про	40	0,219841	1,389176
Лоял & Уд от дост	40	0,052464	0,323859
Лоял & Управл	40	0,219834	1,389131
Лоял & Ощущ свои	40	0,061753	0,381397
Лоял & Ощ успеха	40	0,055074	0,340014
Лоял & Служ люд	40	0,130975	0,814403
Лоял & Азарт сор	40	0,091181	0,564428
Лоял & Возм само	40	0,183542	1,150983
Лоял & Удовл инт	40	0,054728	0,337871

Также по отношению к результатам был реализован метод «параллельных профилей».



*Рис. 10.* «Профили» уровня выраженности личная значимости мотивов для групп работников сферы услуг, производства и образования.

*Обозначения:* Мотивы: МД – материального достатка; ОСН – ощущения стабильности, надёжности; ОК –общения с коллегами; УСД/СП – уважения со стороны других, социального престижа; П/КР – продвижения, карьерного роста; ППК – повышения собственной профессиональной компетентности; УПД – удовлетворения от процесса деятельности; УДЦ – удовлетворения от достижения цели, результата деятельности; УРЛ – управления, руководства другими людьми; ОСПР – ощущения свободы, самостоятельности в принятии решений; ОУ – ощущения успеха; ОСП – ощущения собственной полезности, служения людям; АС – азарта соревнования; ВСам – возможности наиболее полной самореализации в профессиональной деятельности; УВИ – удовлетворения вне рабочих интересов; МИН – избегания неудачи; МДУ –достижения успеха

Сравнительный анализ этих профилей позволяет сделать следующее заключение. Для группы работников сферы образования «профиль» принадлежит к так называемому «пилообразному» типу. Он характеризуется неравномерностью степени сформированности различных параметров – в данном случае мотивов профессиональной деятельности. Для группы работников сферы производства «профиль» в большей части принадлежит к так называемому «плоскому» (или – уплощенному, «платообразному») типу. Он характеризуется относительной равномерностью степени развития образующих его параметров – в данном случае меры сформированности отдельных мотивов трудовой деятельности. Общее расположение (т.е. результат усреднения значений параметров этих профилей) таково, что профиль группы работников сферы производства располагается выше, чем у группы работников сферы услуг и сферы образования. Это означает, что в целом мера выраженности всей совокупности мотивов по отдельности также выше в группе работников сферы производства. Простое объединение этих

двух результатов позволяет сделать и ещё одно заключение. Оно состоит в том, что общая мера сформированности совокупности мотивов трудовой деятельности закономерно связана с конфигурацией их «профиля».

### **3. Структурно-психологический анализ компонентов мотивационной сферы личности**

Наряду с этим, помимо осуществления аналитического этапа исследования, состоявшего в сравнении представленных результатов диагностики сотрудников и руководителей организаций был также реализован структурный этап. В отличие от аналитического, данные, полученные в ходе его осуществления, как правило, специфицируют общую результативную сторону исследования, позволяют рассмотреть изучаемую проблему более углубленно и комплексно. Поэтому его, разумеется, нельзя определять в качестве дополнительного методического средства, а наоборот, усиливать его роль в научно-исследовательских разработках. Более того, зачастую имеет место вполне закономерная ситуация, согласно которой, результаты, полученные в ходе реализации структурного уровня исследования в значительной мере отличаются от тех, которые были выявлены на предыдущем – аналитическом. Подобная тенденция, как показывает практика, достаточно объяснима.

В нашем случае в соответствии с изложенными требованиями методологического плана был применен комплексный и развернутый *метод структурно-психологического анализа* компонентов мотивационной сферы личности в группах испытуемых, дифференцированных в соответствии с принадлежностью к той или иной организации. Данный метод осуществлялся в своем традиционном варианте на основе матриц интеркорреляций, каждой из которых соответствует определенная группа сотрудников каждой из трёх исследуемых организаций. Матрицы интеркорреляций компонентов мотивационной сферы личности в группах испытуемых, дифференцированных в соответствии с принадлежностью к той или иной организации представлены в приложении №3. Полученные коэффициенты корреляции легли в основу подсчета индексов когерентности (ИКС),

дивергентности (ИДС) и общей организованности структур (ИОС) компонентов мотивационной сферы личности в группах испытуемых, дифференцированных в соответствии с принадлежностью к той или иной организации. Индекс когерентности (ИКС) определяется путем суммирования положительных связей между компонентами структуры; индекс дивергентности (ИДС) – на основе суммирования отрицательных связей; индекс организованности (ИОС) в данном случае вычислялся путем сложения значений ИКС и ИДС. При суммировании числовых значений связей между элементами каждой из этих связей приписывается свой балл в зависимости от уровня значимости [5, с. 457]



**Рис. 11.** Структурограмма компонентов мотивационной сферы личности в группе работников сферы услуг. *Обозначения:* Мотивы: МД – материального достатка; ОСН – ощущения стабильности, надёжности; ОК –общения с коллегами; УСД/СП – уважения со стороны других, социального престижа; П/КР – продвижения, карьерного роста; ППК – повышения собственной профессиональной компетентности; УПД – удовлетворения от процесса деятельности; УДЦ – удовлетворения от достижения цели, результата деятельности; УРЛ – управления, руководства другими людьми; ОСПР – ощущения свободы, самостоятельности в принятии решений; ОУ – ощущения успеха; ОСП – ощущения собственной полезности, служения людям; АС – азарта соревнования; ВСам – возможности наиболее полной самореализации в профессиональной деятельности; УВИ – удовлетворения вне рабочих интересов; МИН – избегания неудачи; МДУ –достижения успеха; рядом с обозначениями параметров указаны их структурные «веса»; красная линия – связи, значимые на  $p = 0,99$ ; синяя линия – связи, значимые на  $p = 0,95$ ; чёрная линия – связи, значимые на  $p = 0,90$ ; пунктирные линии – отрицательные связи

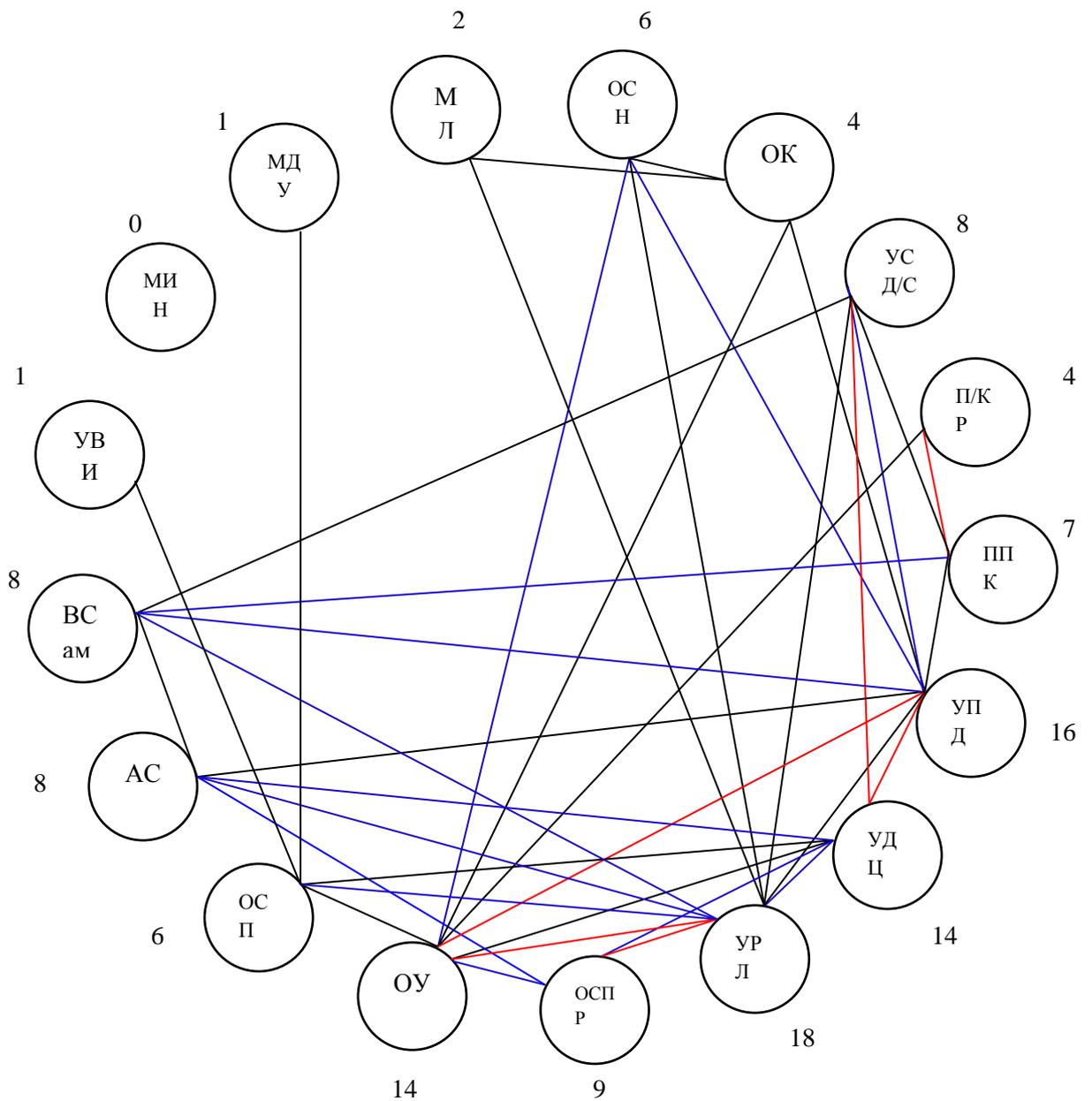
Ведущими мотивами у работников сферы услуг являются мотивы продвижения, карьерного роста и ощущения успеха. Внутренним механизмом, запускающим технологию достижения успеха, является самоэффективность – уверенность человека в собственной способности добиться поставленных целей и умение выстроить реалистичный план. Она представляет собой метакомпетенцию – универсальную индивидуально воспринимаемую способность человека организовывать и выполнять действия, необходимые для самореализации в профессиональной деятельности. В случае временного падения спроса на услуги организация безвозвратно теряет выгоду. Именно поэтому персонал должен уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям спроса и предложения на рынке, находить более выгодные пути для реализации услуг. При успешном решении вопросов реализации услуг и поиска новых видов услуг работник имеет возможность продемонстрировать

работодателю свой уровень квалификации и умение находить новые нестандартные решения, заинтересованность в продвижении компании, что, в свою очередь, создаёт предпосылки для карьерного роста работника и позволяет реализовать мотив ощущения успеха. Данные мотивы, являясь мотивационными, или внутренними, факторами, согласно двухфакторной теории Херцберга, служат источниками развития личности сотрудника организации сферы услуг, стимулируют совершенствование профессионального мастерства, в случае возможности их реализации вызывают удовлетворённость работой, способствуют повышению уровня лояльности к организации [30].

## Исследование №2

### Группа работников сферы производства

Также были построена структурограмма компонентов мотивационной сферы личности в группе работников ООО «Литейно-механический завод», отражающая общую структурную организованность исследуемых мотивов, а также наличие между ними значимых взаимосвязей.



**Рис. 12.** Структурограмма компонентов мотивационной сферы личности в группе работников сферы производства. *Обозначения:* Мотивы: МД –

материального достатка; ОСН – ощущения стабильности, надёжности; ОК – общения с коллегами; УСД/СП – уважения со стороны других, социального престижа; П/КР – продвижения, карьерного роста; ППК – повышения собственной профессиональной компетентности; УПД – удовлетворения от процесса деятельности; УДЦ – удовлетворения от достижения цели, результата деятельности; УРЛ – управления, руководства другими людьми; ОСПР – ощущения свободы, самостоятельности в принятии решений; ОУ – ощущения успеха; ОСП – ощущения собственной полезности, служения людям; АС – азарта соревнования; ВСам – возможности наиболее полной самореализации в профессиональной деятельности; УВИ – удовлетворения внерабочих интересов; МИН – избегания неудачи; МДУ – достижения успеха; рядом с обозначениями параметров указаны их структурные «веса»; красная линия – связи, значимые на  $p = 0,99$ ; синяя линия – связи, значимые на  $p = 0,95$ ; чёрная линия – связи, значимые на  $p = 0,90$ ; пунктирные линии – отрицательные связи

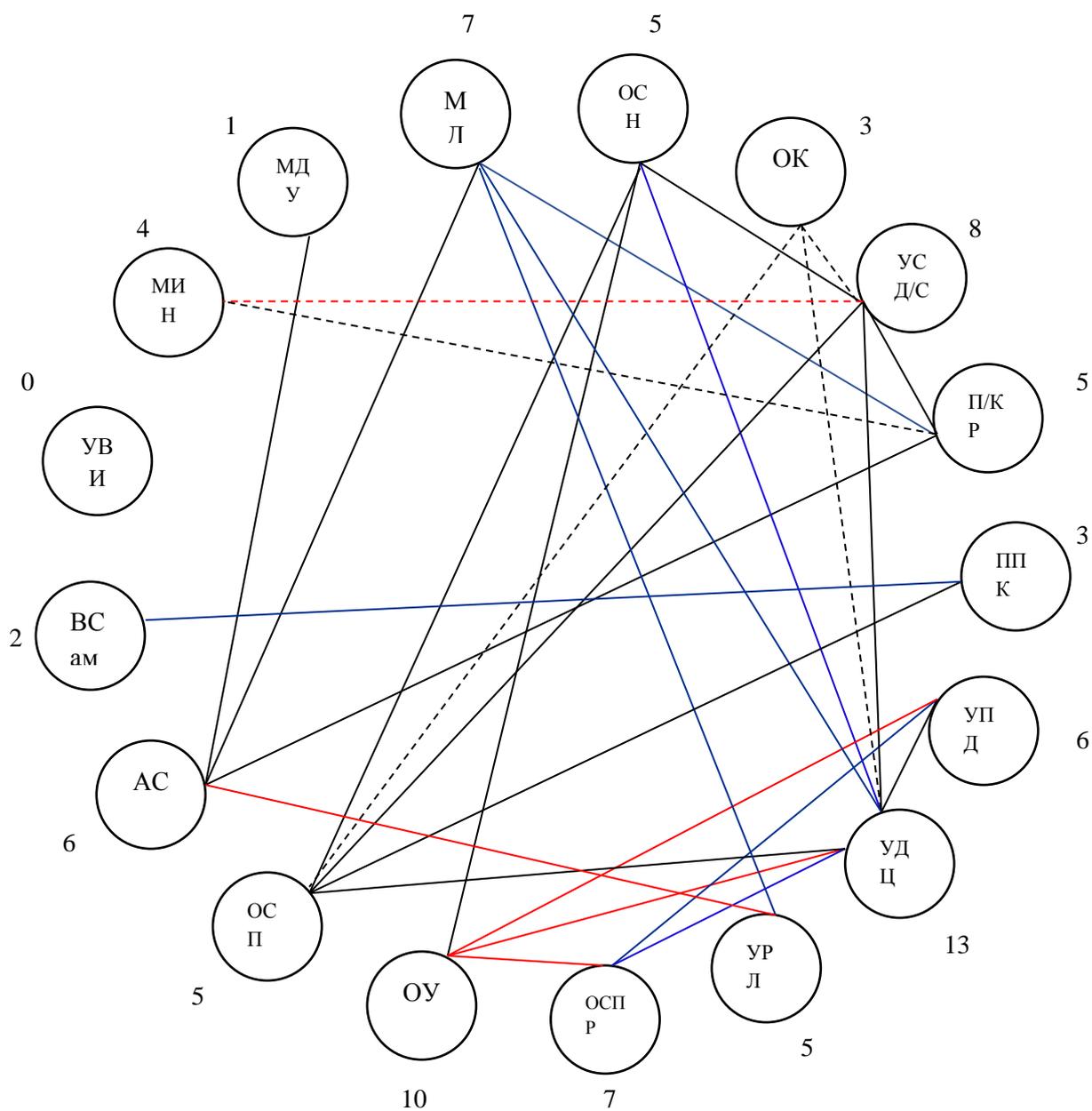
Ведущим мотивом у работников сферы производства является мотив управления, руководства другими людьми. Для работников сферы производства стимулами являются привлечение к управленческой деятельности и включение в резерв руководящих кадров. Данный результат согласуется с теорией мотивации Л. Портера и Э. Лоулера. В результате привлечения работника к разработке и принятию решений руководства создаётся в коллективе атмосфера совместной работы, повышается уровень лояльности к организации. Необходимо приглашать для совместного обсуждения сотрудников разных отделов: маркетологов, специалистов по работе с персоналом, ключевых заместителей, представителей кадрового резерва, бухгалтера или коммерческого директора, рядовых сотрудников. Могут обсуждаться такие проблемы, как снижение прибыли, развитие сети или подразделений в других регионах, улучшение качества обслуживания с целью получения новых конкурентных преимуществ и повышение уровня

дохода компании. Согласно теории мотивации Портера – Лоулера, работники, сознавая свою ведущую роль в решении той или иной задачи, достигают высоких результатов в труде.

### Исследование №3

#### Группа работников сферы образования

Вместе с тем, на основе этого была построена структурограмма компонентов мотивационной сферы личности в группе работников МОУ СОШ №23, МОУ СШ №66 и МОУ СШ №28, отражающая общую структурную организованность исследуемых мотивов, а также наличие между ними значимых взаимосвязей.



**Рис. 13.** Структурограмма компонентов мотивационной сферы личности в группе работников сферы образования. *Обозначения:* Мотивы: МД – материального достатка; ОСН – ощущения стабильности, надёжности; ОК – общения с коллегами; УСД/СП – уважения со стороны других, социального престижа; П/КР – продвижения, карьерного роста; ППК – повышения собственной профессиональной компетентности; УПД – удовлетворения от процесса деятельности; УДЦ – удовлетворения от достижения цели, результата деятельности; УРЛ – управления, руководства другими людьми; ОСПР – ощущения свободы, самостоятельности в принятии решений; ОУ – ощущения успеха; ОСП – ощущения собственной полезности, служения людям; АС – азарта соревнования; ВСам – возможности наиболее полной самореализации в профессиональной деятельности; УВИ – удовлетворения внерабочих интересов; МИН – избегания неудачи; МДУ – достижения успеха; рядом с обозначениями параметров указаны их структурные «веса»; красная линия – связи, значимые на  $p = 0,99$ ; синяя линия – связи, значимые на  $p = 0,95$ ; чёрная линия – связи, значимые на  $p = 0,90$ ; пунктирные линии – отрицательные связи

Ведущим мотивом у работников сферы образования является мотив удовлетворения от достижения цели, результата деятельности. Данный мотив, являясь мотивационным, или внутренним, фактором, согласно двухфакторной теории Херцберга, служит источником развития личности сотрудника образовательной организации, стимулирует совершенствование профессионального мастерства, в случае возможности его реализации вызывает удовлетворённость работой, способствует повышению уровня лояльности к организации [30]. Для работников сферы образования важен не только процесс труда, но и профессионализм. Сотрудники добиваются этого, получая квалификацию или звание, участвуя в профессиональных конкурсах, разрабатывая образовательные проекты.

Далее, в таблице 5 представлены значения основных структурных индексов, вычисленные для каждой из представленных структурограмм.

Таблица 5

*Индексы структурной организации мотивационной сферы личности*

Индексы	Акваград	ЛМЗ	МОУ СОШ №23, МОУ СШ №66 и МОУ СШ №28
ИКС	29	63	38
ИДС	11	0	7
ИОС	18	63	31

Полученные значения структурных индексов вполне наглядно демонстрируют динамику структурной организации исследуемых основных компонентов мотивационной сферы личности в исследуемых организациях. Показатели индексов когерентности и общей организованности структуры мотивов сотрудников ООО «Акваград» оказались значительно ниже, чем у работников ООО «Литейно-механический завод», и ниже, чем у сотрудников МОУ СОШ №23, МОУ СШ №66 и МОУ СШ №28, в то время как значения индекса дивергентности имеют очевидную тенденцию к увеличению, чего совершенно не наблюдается в первой группе. Вследствие этого, целесообразно заключить, что для представителей ООО «Акваград» имеют место явные дезорганизирующие тенденции, и, напротив, при анализе показателей структурных индексов, выявленных при исследовании другой группы (организации ООО «Литейно-механический завод») был установлен факт высокой степени структурной организации мотивационной сферы личности (основных ее компонентов: мотивов, относящихся к трудовой деятельности, удовлетворенности трудом и др.). Иными словами, в данном случае наблюдаются противоположные – тенденции интегративного плана.

Это можно объяснить тем, что сотрудники ООО «Акваград» в большей части – люди творческих профессий, у которых преобладает внутренняя мотивация, направленная на развитие творческой самореализации. Для них ведущими являются мотивы «Продвижение, карьерный рост» и «Ощущение успеха». Однако, с учётом небольшого масштаба организации для большинства сотрудников реализация мотива «Продвижение и карьерный рост» труднореализуема, и работники имеют относительно немного возможностей для продвижения по службе. Соответственно и реализация мотива «Ощущение успеха» практически невозможна, поэтому, как правило, люди, занятые обслуживанием клиентов, не желают трудиться сверхурочно и не готовы приносить жертвы ради достижения высоких результатов. Для работников ООО «Литейно-механический завод» ведущим является мотив «Управление, руководство другими людьми». В ООО «Литейно-механический завод» структура отличается тем, что имеется гораздо больше структурных подразделений и руководящих должностей, соответственно у работников есть возможность реализации мотива «Управление, руководство другими людьми».

Вместе с тем, был реализован и другой этап исследования, который предполагает, что матрицы интеркорреляций (и соответствующие им структурограммы), вычисленные для двух групп, дифференцированных по принципу принадлежности к организации, были сравнены по методу метод экспресс- $\chi^2$ . Напомним, что метод экспресс- $\chi^2$  позволяет определить, являются ли полученные матрицы (и структурограммы) различными лишь «в мере» – *количественно* (то есть, являются гомогенными); либо они выступают *качественно* различными (то есть, являются гетерогенными). Метод экспресс- $\chi^2$  осуществляется через определение коэффициентов корреляции между ранговыми распределениями отдельных компонентов матрицы (в нашем случае отдельных мотивов) по их структурным «весам». Если коэффициенты оказываются статистически незначимым, то это свидетельствует о

качественных различиях распределения показателей мотивационной сферы личности в сравниваемых матрицах и, следовательно, о гетерогенности самих матриц (и соответствующих им структурограмм). В результате были получены данные, свидетельствующие о том, что различия между всеми структурами мотивов являются значимыми, поскольку статистически незначимыми (при  $\alpha = 0,05$ ) являются выявленные коэффициенты корреляции между ранговыми распределениями личностных качеств в матрицах по их структурным «весам» (см. таблицы 6, 7).

Таблица 6

***Соотношение значений структурных «весов» и рангов для каждой из групп испытуемых***

Сфера услуг		Производство		Образование	
Веса	Ранг	Веса	Ранг	Веса	Ранг
3	13	2	14	7	4,5
4	9,5	6	10,5	5	9,5
4	9,5	4	12,5	3	13,5
7	3,5	8	7	8	3
8	1,5	4	12,5	5	9,5
4	9,5	7	9	3	13,5
5	6,5	16	2	6	6,5
3	13	14	3,5	13	1
2	15,5	18	1	5	9,5
6	5	9	5	7	4,5
8	1,5	14	3,5	10	2
5	6,5	6	10,5	5	9,5
4	9,5	8	7	6	6,5
1	17	8	7	2	15
7	3,5	1	15,5	0	17
3	13	0	17	4	12
2	15,5	1	15,5	1	16

**Результаты реализации метода экспресс- $\chi^2$** 

	I	II	III
I	1,00	0,06	0,31
II		1,00	0,59
III			1,00

Следовательно, между матрицей группы испытуемых, относящихся к организации сферы услуг с одной стороны и матрицами групп испытуемых-сотрудников, относящихся к организациям сфер производства и образования, наблюдаются качественные различия и перестройки. Иными словами, эти структуры являются *качественно* различными (гетерогенными). Это – принципиально разные структуры в отношении средств и механизмов, связанных с организацией мотивационной сферы личности.

Напротив, относительно подобными оказались структуры мотивов для групп испытуемых-сотрудников, относящихся к организациям сфер производства и образования. То есть, в данном случае имеют место лишь количественные различия. Полученный результат может свидетельствовать о некоем подобии специфических характеристик профессиональных мотивов для сотрудников организаций такого типа, что, в свою очередь, обусловлено, как мы полагаем, непосредственно особенностями трудовой деятельности в этих сферах.

## **Выводы по работе**

1. Удовлетворение мотива «Продвижение, карьерный рост» положительно связано с лояльностью (для группы работников сферы услуг). Удовлетворенность продвижением и карьерным ростом побуждает работника повышать уровень профессионализма, количества и качества работы, показывать свою лояльность работодателю. Между уровнем лояльности и мотивом «Удовлетворение внерабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.)» обратная связь. Данную корреляцию можно объяснить тем, что если работник заинтересованно занимается своими должностными обязанностями и стремится соответствовать принципам компании, содействовать достижению её целей, то он всегда нацелен на перспективу достижений организации, а мотив удовлетворения внерабочих интересов не является определяющим, более того обратно пропорционален уровню лояльности. Значение связи уровня лояльности с мотивом «Избегание неудач» отрицательное. Работники с преобладающим мотивом достижения успеха гораздо больше времени, сил и внимания уделяют выполнению своей работы, чем работники с преобладающим мотивом избегания неудач. Следовательно, они более заинтересованы в успешной деятельности своей организации, достижении всех поставленных целей. Таким образом, высокий уровень лояльности несопоставим с мотивацией избегания неудач.

Статистически значимая положительная связь лояльности с мотивами «Ощущение успеха» и «Избегание неудач» (для группы работников сферы производства). Эти мотивы могут создать благоприятную обстановку для работы сотрудника, а также способствовать дополнительному вовлечению сотрудника в деятельность организации. Ощущение успеха побуждает работника повышать уровень профессионализма, количества и качества работы, показывать свою лояльность работодателю. Значение связи уровня лояльности с мотивом «Избегание неудач» положительное. Данную корреляцию можно объяснить тем, что данная организация относится к

отрасли тяжёлой промышленности, где существуют источники повышенной опасности, работа с которыми требует точности и внимательности, безусловного исполнения технических инструкций, при этом риск и ошибочные действия в работе могут привести к серьёзным производственным авариям и несчастным случаям.

В группе работников сферы образования значимых связей не обнаружено, все связи на уровне тенденции.

2. Сравнительный анализ «профилей» уровня личной значимости мотивов для 3 групп позволяет сделать следующее заключение. Для группы работников сферы образования «профиль» принадлежит к так называемому «пилообразному» типу. Он характеризуется неравномерностью степени сформированности различных параметров – в данном случае мотивов профессиональной деятельности. Для группы работников сферы производства «профиль» в большей части принадлежит к так называемому «плоскому» (или – уплощенному, «платообразному») типу. Он характеризуется относительной равномерностью степени развития образующих его параметров – в данном случае меры сформированности отдельных мотивов трудовой деятельности. В целом мера выраженности всей совокупности мотивов по отдельности выше в группе работников сферы производства. Общая мера сформированности совокупности мотивов трудовой деятельности закономерно связана с конфигурацией их «профиля».

3. Роль и структурный вес каждого из мотивов в общей мотивации у сотрудников разных организаций далеко не одинаковы. Для работников сферы услуг ведущими являются мотивы продвижения, карьерного роста и ощущения успеха, для работников сферы производства ведущим является мотив управления, руководства другими людьми, а для сотрудников сферы образования – мотив удовлетворения от достижения цели, результата деятельности. Показателем места того или иного мотива в общей мотивации является, прежде всего, его сила в сравнении с силой других мотивов

профессиональной деятельности. Поэтому, анализируя поведение работников с разным уровнем лояльности к организации, необходимо выявлять не только их ведущие мотивы, но и их относительную силу, выявлять самый сильный мотив. Чтобы понять, почему именно данный мотив приобрёл в рассматриваемой деятельности наибольшую силу, нужно проанализировать ценностные критерии личности, выявить те объективные условия, в которых проявилась данная мотивация.

4. Для группы работников сферы услуг имеют место явные дезорганизирующие тенденции, и, напротив, при анализе показателей структурных индексов, выявленных при исследовании группы работников сферы производства был установлен факт высокой степени структурной организации мотивационной сферы личности (основных ее компонентов: мотивов, относящихся к трудовой деятельности, удовлетворенности трудом и др.). Иными словами, в данном случае наблюдаются противоположные – тенденции интегративного плана. Это можно объяснить тем, что сотрудники ООО «Акваград» в большей части – люди творческих профессий, у которых преобладает внутренняя мотивация, направленная на развитие творческой самореализации. Для них ведущими являются мотивы «Продвижение, карьерный рост» и «Ощущение успеха». Однако, с учётом небольшого масштаба организации для большинства сотрудников реализация мотива «Продвижение и карьерный рост» труднореализуема, и работники имеют относительно немного возможностей для продвижения по службе. Соответственно и реализация мотива «Ощущение успеха» практически невозможна, поэтому, как правило, люди, занятые обслуживанием клиентов, не желают трудиться сверхурочно и не готовы приносить жертвы ради достижения высоких результатов. Для работников ООО «Литейно-механический завод» ведущим является мотив «Управление, руководство другими людьми». В ООО «Литейно-механический завод» структура отличается тем, что имеется гораздо больше структурных подразделений и

руководящих должностей, соответственно у работников есть возможность реализации мотива «Управление, руководство другими людьми».

5. Между матрицей группы испытуемых, относящихся к организации сферы услуг, с одной стороны, и матрицами групп испытуемых-сотрудников, относящихся к организациям сфер производства и образования, с другой стороны, наблюдаются качественные различия и перестройки. Иными словами, эти структуры являются качественно различными (гетерогенными). Это – принципиально разные структуры в отношении средств и механизмов, связанных с организацией мотивационной сферы личности. Напротив, относительно подобными оказались структуры мотивов для групп испытуемых-сотрудников, относящихся к организациям сфер производства и образования. То есть, в данном случае имеют место лишь количественные различия. Полученный результат может свидетельствовать о некоем подобии специфических характеристик профессиональных мотивов для сотрудников организаций такого типа, что, в свою очередь, обусловлено, как мы полагаем, непосредственно особенностями трудовой деятельности в этих сферах. Данное сходство в структуре мотивов можно объяснить тем, что деятельность работников сферы производства и сферы образования четко регламентирована нормативными актами, должностными инструкциями, предусматривающими профессиональные требования к работникам и строгое соблюдение ими порядка выполнения должностных обязанностей, а также оценку эффективности их профессиональной деятельности.

## Заключение

В ходе теоретического анализа проблемы были проанализированы темы: мотивация, профессиональная мотивация, лояльность. Эмпирическое исследование было направлено на анализ взаимосвязей профессиональной мотивации с лояльностью работников к организации, диагностику мотивационных особенностей, а также проведение структурного анализа мотивов. В нём приняли участие 40 работников сферы услуг, из них 16 (40%) мужчин и 24 (60%) женщины, возраст испытуемых составил 18-65 лет; 40 работников сферы производства, из них 28 мужчин (70%) и 12 женщины (30%), возраст испытуемых составил 24-62 лет; а также 40 работников сферы образования, из них 17 мужчин (42,5%) и 23 женщины (57,5%), возраст испытуемых составил 24-50 лет.

Оценен уровень организационной лояльности сотрудников. Проанализирован их мотивационный профиль. В образовательных организациях развиваются различные формы нематериальной мотивации, характерные именно для этой сферы. Руководитель каждой образовательной организации при построении системы мотивации персонала образовательной организации с разным уровнем организационной лояльности должен изучить эти формы.

Также по отношению к результатам был реализован метод «параллельных профилей».

В соответствии с изложенными требованиями методологического плана был применен комплексный и развернутый метод структурно-психологического анализа компонентов мотивационной сферы личности в группах испытуемых, дифференцированных в соответствии с принадлежностью к той или иной организации. Данный метод осуществлялся в своем традиционном варианте на основе матриц интеркорреляций, каждой из которых соответствует определенная группа сотрудников каждой из трёх исследуемых организаций. Полученные коэффициенты корреляции легли в

основу подсчета индексов когерентности (ИКС), дивергентности (ИДС) и общей организованности структур (ИОС) компонентов мотивационной сферы личности в группах испытуемых. Вместе с тем, на основе этого были построены структурограммы компонентов мотивационной сферы личности в каждой группе, отражающие общую структурную организованность исследуемых мотивов, а также наличие между ними значимых взаимосвязей.

Вместе с тем, был реализован и другой этап исследования, который предполагает, что матрицы интеркорреляций (и соответствующие им структурограммы), вычисленные для трёх групп, дифференцированных по принципу принадлежности к организации, были сравнены по методу метод экспресс- $\chi^2$ .

Мотивация – это одна из составляющих процесса управления, с помощью которого руководитель побуждает своих работников работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Руководитель принимает решения, совместно с работниками ставит цели и решает производственные задачи. Работники ответственно и последовательно их выполняют, при этом используя ресурсы, которые даёт организация. Эти действия очень важны для успеха организации и определяют их как управленческие функции. В менеджменте существуют определённые виды мотивирования персонала. В России нет конкретной концепции или школы управления. Руководители чаще всего пользуются чужими наработками, что не решает их основных задач в полной мере. По результатам исследования можно сделать вывод о том, что области для работы над повышением уровня организационной лояльности работников очень широки. Маловероятно, что все работники организаций сфер услуг, производства и образования будут иметь высокий уровень лояльности к организации. Однако существует возможность повысить уровень лояльности преобладающей части работников до оптимального уровня. В результате такой проведённой работы на порядок уменьшатся риски организации,

связанные с потерей ценных кадров, в результате чего компании не придётся затрачивать время и денежные средства.

Таким образом, профессиональная мотивация является одним из факторов, которые формируют лояльность сотрудника к организации.

Полученные нами данные могут быть востребованы при разработке системы стимулирования персонала, в рамках проектов повышения эффективности организации, а также при дальнейшем исследовании данной проблематики.

Таким образом, следует заключить, что, разумеется, рассмотренные в работе вопросы не исчерпывают всего возможного объема данных, которые могут быть получены при исследовании профессиональной мотивации и организационной лояльности. Более того, значительная их часть находится лишь на этапе постановки проблемы и требует реализации дополнительных научно-исследовательских процедур, что позволит, как мы полагаем, расширить некоторые представления, сложившиеся к настоящему моменту в современной организационной и индустриальной психологии.

### Список литературы.

1. Васильев, И. А., Магомед-Эминов, М. Ш. Мотивация и контроль за действием. — МГУ Москва, 1991. 144 с.
2. Гринберг, Дж., Бэйрон, Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова. — М.: ООО «Вершина», 2004. 912 с.
3. Иванова, С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 288 с.
4. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2011. 512 с.
5. Карпов, А. А. Современная организационная психология: учеб. пособие. — М.: Изд-во МПСУ; Ярославль: Филигрань, 2018. 256 с.
6. Карпов, А. В. Психология менеджмента: Учеб. Пособие. — М.: Гардарики, 2004. 574 с.
7. Кирхлер, Э., Родлер, К. Мотивация в организациях // Психология труда и организационная психология; т.1 — 2-е изд., испр. / Пер. с нем. — Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2008. 168 с.
8. Магура, М.И. Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность? // Директор, №7, 1997
9. Общая психология Учеб. для студентов пед. ин-тов. /А. В. Петровский, А. В. Брушлинский, В. П. Зинченко и др. ; Под ред. А. В. Петровского. 3-е изд. , перераб. и доп. М.: Просвещение, 1986. 464 с.
10. Организационная психология: учебник для бакалавров / под ред. А. В. Карпова. — М.: Издательство Юрлайт, 2012. 570 с.
11. Психология. Учебник для гуманитарных вузов / Под общ. ред. В. Н. Дружинина. — СПб.: Питер, 2001. 656 с.
12. Психология менеджмента: Учебник /Под ред. Г.С. Никифорова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. 572 с.

13. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [пер. с англ.] / Д.С. Синк. — М.: Прогресс, 1989. 528 с.
14. Филиппова, Ю.В. Основы кадрового менеджмента: Текст лекций / Ю.В. Филиппова; Яросл. гос. ун-т. Ярославль, 2002. 72 с.
15. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2000. 356 с.
16. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с.
17. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность: Т. 1; Пер. с нем./ Под ред. Б. М. Величковского. — М.: Педагогика, 1986. 408 с.
18. Чирков, В.И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежных теорий трудовой мотивации: Учебное пособие. — Ярославль: Яросл.гос.ун-т, 1985. 90 с.
19. Чумарин, И. Г. Люди и организации: деструктивное противодействие // Люди и организации. Сборник тезисов Третьей Всероссийской конференции. СПб.: ЗАО «ИМАТОН-М», 2000. С. 63-64.
20. Шульц, Д., Шульц, С. Психология и работа. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2003.
21. На ваши вопросы отвечает А. Зверькова [Текст] / А. Зверькова // Директор по персоналу. — 2016. - № 3 (март). С.52-53
22. Ackerman P. L., Heggestad E. D. Intelligence, personality, and interests // Psychological Bulletin, 1997. Vol. 121. pp. 219–245.
23. Allen N. J., Meyer J. P. Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment // Problems and Solutions in human assessment. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2000. pp 285-314.

24. Allen N. J., Meyer J. P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity // Journal of Vocational Behavior. — 1996. — Vol. 49.
25. Allport G. W. Personality: A psychological interpretation. H. Holt and Company, 1937. 618 p.
26. Allport, G. W. Pattern and growth in personality. – New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961. 593 p.
27. Atkinson J. W., Raynor J. O. Motivation and achievement. Washington, 1974. 480 p.
28. Brown A. L. The problem of access // Intelligence and learning. NATO conference. July 16-20, 1979. pp 515-529.
29. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. N.Y.: Morristown 1985. 371 p.
30. From Motivation to Work, 2<sup>nd</sup> Ed., by Herzberg, Mausner and Schneiderman. L.: John Wiley & Sons, 1964. 173 p.
31. McClelland J. L., Rumelhart D. E. Parallel distributed processing (vol. 1). Cambridge, MA: MIT press, 1986. 183 p.
32. Sparrow J. Knowledge in Organizations. N. Y.: Erlbaum, 1998. 291 p.
33. Thompson, C., Gregory, J.B. Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention // The Psychologist-Manager Journal, 2012. pp 237–246
34. Yukl G.A. Leadership in Organizations. N.Y., 1981. 500 p.

**Тексты использованных методик**

Опросник для методики В. Доминьяка

№№ п.п. Мотивы профессиональной деятельности Абсолютно не способствует Способствует в полной мере

- 1 Материальный достаток 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 2 Ощущение стабильности, надежности 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 3 Общение с коллегами 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 4 Уважение со стороны других, социальный престиж 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5 Продвижение, карьерный рост 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 6 Повышение собственной профессиональной компетентности 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 7 Удовлетворение от процесса деятельности 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 8 Удовлетворение от достижения цели, результата деятельности 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 9 Управление, руководство другими людьми 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 10 Ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 11 Ощущение успеха 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 12 Ощущение собственной полезности, служение людям 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 13 Азарт соревнования 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 14 Возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 15 Удовлетворение вне рабочих интересов (семья, друзья, хобби и т.п.) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Шкала измерения лояльности персонала организации Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой.

**Инструкция**

*Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.*

*Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.*

*Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!*

### **Карточки с суждениями**

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Зарботная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.

31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса

### **Инструкция:**

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

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.

Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса

**Инструкция:**

Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и подчеркните его

1	2	3
1. Смелый	бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	робкий	упрямый
3. Осторожный	решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	трусливый	недумающий
6. Ловкий	бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой
8. Стремительный	легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	тихий	боязливый
14. Внимательный	неблагодарный	смелый
15. Рассудительный	быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	рассеянный	робкий
18. Малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	нерешительный	нервный
20. Исполнительный	преданный	авантюрный
21. Предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22. Укрощенный	безразличный	небрежный

23. Осторожный	беззаботный	терпеливый
24. Разумный	заботливый	храбрый
25. Предвидящий	неустршимый	добросовестный
26. Поспешный	пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	опротечивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	бдительный	беззаботный

*Результаты реализации методик, использованных в исследовании*

Выборка 1

№	М	О	О	У	П	По	Уд	Уд	У	Ощ	О	О	Аз	Воз	Уд	Л	М	М
ре	ат	щ	б	ва	ро	вы	ов	ов	п	ущ	щ	щ	ар	мо	ов	оя	от	от
сп	ер	у	щ	ж	дв	ше	ле	ле	ра	ени	у	у	т	жн	ле	л	и	и
он	на	щ	е	ен	и	ние	тв	тв	вл	е	щ	щ	со	ост	тв	ь	в	ва
де	ль	ен	н	ие	же	соб	ор	ор	ен	сво	е	ен	ре	ь	ор	н	а	ц
нт	ны	ие	и	со	ни	ств	ен	ен	ие	бод	н	ие	вн	наи	ен	ос	ц	и
а	й	ст	е	ст	е,	енн	ие	ие	,	ы,	и	со	ов	бол	ие	ть	и	я
	до	аб	с	ор	ка	ой	от	от	ру	сам	е	бс	ан	ее	вн	я	до	
	ст	ил	к	он	рь	про	пр	до	ко	ост	ус	тв	ия	пол	ер	из	ст	
	ат	ьн	о	ы	ер	фес	оц	ст	во	оят	п	ен		ной	аб	бе	и	
	ок	ос	л	др	н	сио	есс	иж	дс	ель	ех	но		сам	оч	га	ж	
		ти	л	уг	ы	нал	а	ен	тв	нос	а	й		оре	их	н	ен	
		,	ег	их	й	ьно	де	ия	о	ти		по		али	ин	и	и	
		на	а	,	ро	й	ят	це	др	в	ле	зац		ии	ре	я	я	
		де	м	со	ст	ко	ел	ли,	уг	пр	зн	ии		им	со	еу	ус	
		ж	и	ц		мп	ьн	рез	и	ин	ос	ти		енн	в	да	пе	
		но		иа		ете	ост	ул	м	яти	ти			енн	(се	ч	ха	
		ст		ль		нтн	и	ьт	и	и	,			о в	ма			
		и		н		ост		ат	л	ре	сл			Ва	ья,			
				ы		и		а	ю	ше	у			ше	др			
				й				де	дь	ни	ж			й	узья,			
				п				ят	м	й	ен			про	фес			
				ре				ел	и		ие			сио	хобб			
				ст				ьн			л			нал	и и			
				и				ост			ю			ьно	и и			
				ж				и			дя			й	т.п			
											м			де	.)			
														тел				
														ьно				
														сти				

1	8	7	7	8	6	8	9	8	5	6	8	8	6	8	8	-8	19	22
2	9	8	6	7	5	9	8	8	6	7	7	7	5	5	7	19	13	19
3	7	8	8	6	1	7	8	7	3	7	7	7	5	7	9	52	11	18
4	10	9	9	8	7	9	7	8	6	7	8	8	3	8	8	50	13	17
5	8	9	7	6	9	7	9	8	7	8	8	7	2	7	6	44	19	17
6	7	8	6	7	2	9	9	9	8	9	7	7	5	8	8	-	18	23
																16		
7	6	6	5	6	5	7	8	8	5	7	7	7	2	7	9	10	17	12
8	9	8	6	7	9	9	8	7	4	8	9	9	6	5	7	19	16	16
9	8	7	5	7	9	10	9	7	6	7	7	6	5	9	6	50	15	18
10	8	10	6	7	6	9	6	8	4	7	7	9	5	5	9	16	14	13
11	7	8	8	7	9	9	7	8	5	8	8	7	6	7	9	80	11	22
12	6	7	4	5	6	8	8	8	6	7	7	9	5	6	8	76	18	16
13	10	8	8	8	7	10	8	8	5	7	7	5	5	7	7	26	13	12
14	7	7	9	8	8	8	9	8	4	9	1	9	8	6	7	49	8	19
											0							
15	9	8	1	8	9	9	9	8	5	8	9	8	5	7	6	56	16	18
			0															
16	8	10	8	7	9	10	8	8	5	7	7	7	5	6	5	21	18	14
17	8	8	7	6	6	7	7	6	3	7	7	4	2	6	8	53	11	21
18	9	8	7	8	5	9	8	9	5	9	9	8	7	7	6	8	15	23
19	9	6	8	6	9	10	9	8	5	7	6	5	5	7	5	44	10	17
20	6	7	8	5	10	10	10	8	6	7	7	7	1	9	4	61	16	13
21	9	8	7	6	6	8	7	9	5	9	8	8	8	8	7	19	9	19

22	8	6	7	5	7	9	8	8	5	7	6	4	5	7	8	28	13	17
23	10	5	8	7	8	7	7	7	3	7	7	5	5	8	6	33	16	19
24	10	10	9	8	7	8	8	8	3	8	9	7	7	8	8	42	14	12
25	9	8	8	6	5	9	9	8	6	7	7	7	1	7	10	6	4	19
26	8	6	6	5	9	10	10	9	5	8	9	8	5	9	5	38	12	11
27	9	7	5	5	6	8	8	8	5	7	7	7	2	7	6	43	19	16
28	6	8	7	6	8	7	8	8	7	7	7	7	5	8	8	51	14	13
29	8	7	6	6	9	8	9	9	5	7	8	6	2	9	5	49	20	12
30	7	6	7	5	10	9	9	8	7	7	8	5	5	8	4	36	12	12
31	9	7	8	6	10	10	10	10	7	9	9	7	6	8	7	27	11	18
32	9	6	7	7	9	9	10	9	5	7	8	8	5	8	8	41	15	9
33	10	8	8	6	8	8	9	8	5	7	7	7	5	7	9	19	10	17
34	10	9	8	7	4	8	9	8	5	7	7	5	2	6	10	1	6	21
35	7	8	7	6	7	7	8	9	6	7	8	7	1	6	8	23	5	16
36	8	7	8	8	9	9	9	9	4	7	7	7	5	7	7	-5	11	25
37	8	8	8	7	5	8	8	8	3	8	8	8	9	8	9	9	13	19
38	10	9	1 0	8	8	8	9	7	3	7	7	5	5	8	8	25	6	17
39	10	8	8	8	5	7	8	8	5	7	7	7	3	8	10	7	8	22
40	9	8	8	8	9	9	9	9	5	7	9	8	3	10	7	45	12	13
ср ед не е	8,3 25	7,6 5	7, 3	6, 67 5	7,1 5	8,5	8,4	8,1	5, 05	7,4	7, 6 2 5	6, 92 55	4, 55	7,3	7,3	31 ,1 75	13 ,0 25	16 ,9 25

№	М	О	О	У	П	По	Уд	Уд	У	Ощ	О	О	Аз	Воз	Уд	Л	М	М
ре	ат	щ	б	ва	ро	вы	ов	ов	п	ущ	щ	щ	ар	мо	ов	оя	от	от
сп	ер	у	щ	ж	дв	ше	ле	ле	ра	ени	у	у	т	жн	ле	л	и	и
он	иа	щ	е	ен	и	ние	тв	тв	вл	е	щ	щ	со	ост	тв	ь	в	ва
де	ль	ен	н	ие	же	соб	ор	ор	ен	сво	е	ен	ре	ь	ор	н	а	ц
нт	ны	ие	и	со	ни	ств	ен	ен	ие	бод	н	ие	вн	наи	ен	ос	ц	и
а	й	ст	е	ст	е,	енн	ие	ие	,	ы,	и	со	ов	бол	ие	ть	и	я
	до	аб	с	ор	ка	ой	от	от	ру	сам	е	бс	ан	ее	вн	я	до	
	ст	ил	к	он	рь	про	пр	до	ко	ост	ус	тв	ия	пол	ер	из	ст	
	ат	ьн	о	ы	ер	фес	оц	ст	во	оят	п	ен		ной	аб	бе	и	
	ок	ос	л	др	н	сио	есс	иж	дс	ель	ех	но		сам	оч	га	ж	
		ти	л	уг	ы	нал	а	ен	тв	нос	а	й		оре	их	н	ен	
		,	ег	их	й	ьно	де	ия	о	ти		по		али	ин	и	и	
		на	а	, ро	й	ко	ят	це	др	в	ле	зац		ии	ре	я	я	
		де	м	со	ст	мп	ел	ли,	уг	пр	зн	ии	им	енн	со	н	ус	
		ж	и	ц		ете	ост	рез	и	ин	ос	ти	енн	ов	в	еу	пе	
		но	иа	ль	нтн	ост	и	ул	м	яти	ти	,	ов	(се	да	ча		
		ст	ль	н	ост	и		ьт	и	и	сл	у	Ваше	я,				
		и	ны	ы				ат	ю	ре	у	ж	й	др				
			й	п				а	дь	ше	ж	ен	про	узь				
			пре	ре				де	м	ни	ен	ие	фес	я,				
			ст	ст				ят	и	й	не	л	сио	хо				
			и	и				ел	и		лю	ю	нал	бб				
			ж	ж				ьн	ост		дя	м	ьно	и				
								ост	и				ьно	и				
								и					й	т.п				
													дея	.)				
													тел					
													ьно					
													сти					
1	6	6	7	4	6	1	5	10	8	8	5	10	8	3	7	37	15	24
2	5	7	6	1	3	1	3	1	5	1	1	3	1	4	6	50	10	24

3	8	7	9	9	6	5	7	8	10	5	8	10	5	9	10	55	20	25
4	8	8	9	6	4	5	8	7	8	2	6	10	8	8	8	24	10	11
5	4	9	8	8	7	9	8	9	10	1	7	10	10	10	10	73	20	20
6	10	10	1 0	7	10	10	9	8	8	5	8	8	3	7	10	22	20	16
7	5	8	8	9	7	8	9	9	9	9	7	9	9	8	8	36	13	19
8	2	8	6	5	1	1	3	4	6	3	4	5	5	4	6	8	12	21
9	7	7	9	8	6	8	8	9	7	5	7	7	6	6	7	58	20	17
10	7	7	6	8	10	1	7	10	9	8	8	7	9	7	7	59	10	17
11	5	7	6	9	6	4	6	6	4	1	6	4	5	7	8	25	13	14
12	5	8	9	5	7	5	8	8	9	8	9	6	9	8	10	38	2	14
13	1	6	5	8	6	5	5	5	7	5	6	5	8	8	10	48	18	18
14	3	8	8	6	5	5	5	8	8	7	7	8	8	7	6	48	20	14
15	7	8	9	7	8	8	7	8	9	8	8	8	7	8	8	30	15	15
16	8	9	1 0	7	2	1	6	6	10	8	1 0	9	7	6	8	12	17	14
17	5	5	5	3	8	6	4	4	9	7	8	10	6	9	10	58	15	20
18	5	5	1 0	8	6	5	5	5	7	5	6	5	7	6	5	48	13	12
19	9	10	9	9	8	9	9	9	10	10	1 0	10	10	10	10	50	18	17
20	3	8	8	6	6	7	5	5	4	5	7	8	7	6	10	35	18	16
21	5	8	8	8	9	10	9	10	7	5	8	10	8	9	8	26	17	21
22	4	8	9	7	7	6	8	9	5	5	8	8	7	7	8	39	19	19
23	5	5	7	5	6	7	8	8	7	7	8	8	9	7	10	62	17	23

24	6	7	6	6	7	6	6	6	4	5	6	6	6	5	8	65	15	11
25	6	6	7	7	8	8	6	7	6	6	6	7	7	8	7	30	20	16
26	5	5	7	6	7	9	4	4	6	7	6	5	7	8	1	43	24	13
27	7	5	8	7	5	4	6	8	6	6	7	9	4	6	7	34	16	24
28	9	8	8	9	9	10	8	9	10	9	9	8	9	8	6	67	12	19
29	4	9	1 0	9	7	7	7	9	8	8	7	8	7	7	10	27	19	15
30	8	8	9	7	8	9	5	6	8	7	8	10	8	7	8	53	13	22
31	10	9	1 0	10	7	8	9	10	10	9	9	8	7	8	4	48	8	23
32	8	6	8	9	8	10	4	9	9	8	4	10	9	7	8	19	18	15
33	7	8	6	8	7	8	7	9	8	7	6	9	6	8	6	36	18	16
34	8	7	1 0	8	6	7	8	9	6	7	5	8	5	9	8	35	20	15
35	9	7	8	7	8	8	5	5	5	4	5	9	7	6	10	8	16	21
36	8	7	8	8	5	6	7	8	8	7	5	8	8	8	9	47	21	18
37	7	8	8	7	7	9	2	2	5	6	5	4	6	7	7	2	20	11
38	6	8	5	9	6	10	9	10	7	8	7	6	10	9	10	14	11	14
39	7	5	9	5	6	8	6	6	8	7	6	4	7	9	5	10	13	16
40	6	9	7	7	7	8	8	7	9	10	8	10	9	8	9	27	15	18
ср ед не е	6,2	7,3 5	7, 8 7 5	7, 05	6,5 5	6,5 5	6,4 75	7,2 5	7, 47 5	6,2 25	6, 7 7 5	7, 67 5	7, 1	7,3	7,8 25	37 ,6 5	15 ,7 75	17 ,4 5

№	М	О	О	У	П	По	Уд	Уд	У	Ощ	О	О	Аз	Во	Уд	Л	М	М
ре сп он де нт а	ат ер на ль ны й до ст ат ок	щ у щ ен ие ст аб ил ьн ос ти , на де ж но ст и	б щ е н и е ст с ор к о л л ег а м и на ль н ы й п ре ст и ж	ва ж ен ие со ст ор ка он рь ер н си нал ьно й ро ст	ро дв и же ни ств енн ой пр фес си нал ьно й ро ст	вы ше ние соб ств енн ой пр фес си нал ьно й ро ст	ов ле тв ор ор ен ие от пр дос ти во оц есс а ни де ят ел ли, рез ул ост и ят ел ьн ост и	ов ле тв ор ор ен ие от пр дос ти во оц есс а ни де ят ел ьн ост и	п ра ени е щ ен ре вн ь сам е бс ан ия	ущ ени сво е ен ре вн ь сам е бс ан ия	щ у щ ен ие со ов на иб. по лн ой са мо ре ал из ац ии им ен но в Ва ше й пр оф. Д	ар т со ре вн ов на иб. по лн ой са мо ре ал из ац ии им ен но в Ва ше й пр оф. Д	зм ож но ств ор ен ос ть ия до ст из бе га н и я я не уд а ч	ов ле тв ор ен ос ть ия до ст из бе га н и я я не уд а ч	оя л ь н а ц и я до ст из бе га н и я я не уд а ч	от и и ва ц и я до ст из бе га н и я я не уд а ч	от и и ва ц и я до ст из бе га н и я я не уд а ч	
1	1	8	1 0	3	2	10	7	7	3	9	8	10	1	10	6	58	19	11
2	2	4	9	5	6	9	2	2	7	2	3	8	2	8	4	45	23	17
3	6	3	1 0	6	8	6	6	6	6	4	4	6	4	6	3	34	12	19

4	5	7	9	9	7	9	10	9	4	9	9	10	3	10	7	16	5	14
5	4	4	8	7	4	6	8	6	3	3	5	5	2	4	1	2	21	15
6	5	4	5	7	5	10	9	8	6	5	7	10	6	8	2	61	11	20
7	5	8	7	9	7	8	6	9	5	4	6	10	4	8	5	19	10	17
8	1	6	8	7	3	6	6	8	4	2	7	9	5	4	6	4	18	16
9	3	4	7	7	6	8	3	4	5	3	2	10	1	9	6	55	20	19
10	7	8	9	8	7	7	8	9	3	8	6	10	4	7	7	59	13	17
11	3	7	9	9	5	8	4	6	7	2	4	9	3	8	6	29	4	12
12	8	7	9	8	7	9	6	7	9	4	6	10	5	8	8	64	12	21
13	2	6	1 0	6	4	7	3	5	4	3	4	9	1	7	7	28	17	19
14	3	5	9	9	3	7	7	8	4	6	7	9	2	7	5	59	6	14
15	3	7	9	5	3	8	7	8	3	8	8	8	2	8	8	43	17	13
16	2	3	1 0	5	2	6	6	6	6	3	5	7	4	8	7	31	15	14
17	5	6	8	8	5	7	6	8	7	4	5	10	6	7	7	58	17	19
18	5	5	7	8	6	9	5	8	7	5	7	8	7	6	9	37	13	18
19	2	4	9	7	5	6	4	6	4	4	5	10	4	7	7	48	18	19
20	9	8	1 0	7	5	6	8	9	9	5	8	8	4	6	3	56	18	22
21	7	5	8	7	5	4	6	8	6	6	7	9	4	6	7	34	16	17
22	4	8	9	7	7	6	8	9	5	5	8	8	7	7	8	59	19	19
23	7	5	9	5	6	8	6	6	8	7	6	4	7	9	5	24	17	16
24	6	3	1 0	6	8	6	6	7	6	4	5	6	4	6	3	41	12	15

25	2	8	9	3	2	8	7	7	3	9	8	10	1	7	6	17	20	12
26	5	4	9	7	3	7	8	6	4	3	5	5	2	4	5	68	17	15
27	7	5	8	7	5	8	6	8	4	6	7	9	3	6	3	46	15	16
28	5	7	8	9	7	8	6	9	5	4	6	10	4	8	5	63	11	14
29	4	6	8	7	4	6	5	9	3	3	6	9	2	5	3	11	23	17
30	6	5	1 0	7	5	8	7	8	6	2	8	10	1	7	2	74	5	11
31	4	7	1 0	8	7	8	5	7	6	4	6	8	3	8	4	61	11	20
32	8	6	8	5	6	6	4	9	9	4	7	10	4	7	4	23	18	16
33	3	8	8	9	5	7	5	7	7	3	5	9	3	7	6	36	10	14
34	6	7	1 0	8	8	8	6	7	8	4	6	9	5	8	6	72	9	11
35	4	6	1 0	6	3	9	5	4	4	3	4	9	4	7	5	19	18	19
36	5	6	9	6	4	7	7	8	4	8	8	8	2	8	8	38	20	16
37	3	3	1 0	5	2	6	6	6	6	3	5	7	4	8	7	47	13	13
38	6	7	8	8	5	8	6	8	7	4	5	9	6	7	6	64	16	18
39	6	5	7	8	4	9	5	9	7	5	6	10	7	6	5	28	14	22
40	2	6	9	7	5	7	4	7	4	4	5	10	4	5	7	51	15	19
ср ед не е	4,5 25	5,7 75	8, 7 2 5	6, 87 5	5,0 25	7,4	5,9 75	7,2	5, 45	4,6	5, 9 7 5	8, 62 5	3, 67 5	7,0 5	5,4 75	42 ,0 5	14 ,7	16 ,4

*Матрицы интеркорреляций компонентов мотивационной сферы личности*

Выборка 1

	МД	ОСН	ОК	УСД/СП	П/КР	ППК	УПД	УДЦ	УРЛ	ОСПР	ОУ	ОСП	АС	ВСам	УВИ	МИН	МДУ
МД	1,00	0,29	0,43*	0,46**	-0,08	0,09	-0,04	-0,07	-0,27	-0,01	0,05	-0,13	0,06	0,06	0,07	-0,25	0,11
ОСН		1,00	0,32	0,42**	-0,29	-0,13	-0,34*	-0,14	-0,10	0,15	0,08	0,14	-0,01	-0,28	0,36*	-0,15	0,13
ОК			1,00	0,50**	0,15	0,05	0,10	-0,12	-0,31	0,10	0,15	-0,10	0,14	0,10	0,12	-0,48**	0,20
УСД/СП				1,00	-0,11	0,06	-0,09	-0,03	-0,36*	0,10	0,29	0,23	0,34	0,01	0,17	-0,07	0,34*
П/КР					1,00	0,47**	0,46**	0,14	0,17	0,07	0,30	-0,06	0,04	0,31	0,64***	0,11	0,41*
ППК						1,00	0,36*	0,26	0,26	0,13	0,05	0,06	0,18	0,13	-0,44**	0,05	-0,16
УПД							1,00	0,35*	0,31	0,03	0,18	-0,04	-0,12	0,39*	-0,31	-0,02	-0,14
УДЦ								1,00	0,37*	0,32	0,39*	0,30	0,05	0,26	-0,16	-0,02	-0,08
УРЛ									1,00	0,00	-0,03	-0,03	-0,31	0,17	-0,19	0,16	-0,10
ОСПР										1,00	0,60***	0,36*	0,53**	0,02	-0,14	-0,03	0,21
ОУ											1,00	0,58***	0,39*	0,21	-0,22	0,05	-0,09
ОСП												1,00	0,37*	-0,08	0,09	0,19	-0,03
АС													1,00	0,01	-0,03	-0,02	0,23
ВСам														1,00	-0,24	0,12	-0,19
УВИ															1,00	-0,39*	0,28
МИН																1,00	-0,28
МДУ																	1,00

Выборка 2

	МД	ОС Н	ОК	УСД/С П	П/КР	ППК	УПД	УДЦ	УРЛ	ОСПР	ОУ	ОСП	АС	Всам	УВ И	МИ Н	МД У
МД	1,00	0,15	0,42 *	0,31	0,28	0,32	0,28	0,23	0,37*	0,30	0,17	0,31	-0,04	0,14	- 0,05	-0,03	0,04
ОСН		1,00	0,37 *	0,29	0,19	0,29	0,50* *	0,30	0,38*	0,22	0,47**	0,28	0,21	0,16	0,25	-0,03	-0,09
ОК			1,00	0,23	0,04	0,15	0,35*	0,20	0,31	0,14	0,34*	0,20	-0,07	0,07	0,02	0,15	-0,13
УСД/С П				1,00	0,27	0,37*	0,47* *	0,55** *	0,33*	0,27	0,20	0,16	0,23	0,36*	0,11	0,11	-0,02
П/КР					1,00	0,63** *	0,25	0,29	0,27	0,31	0,38*	0,26	0,26	0,30	0,17	0,03	0,04
ППК						1,00	0,36*	0,27	0,16	0,25	0,18	0,20	0,31	0,47* *	0,12	0,26	-0,08
УПД							1,00	0,71** *	0,40*	0,31	0,58** *	0,28	0,37*	0,51* *	0,30	-0,07	0,07
УДЦ								1,00	0,44* *	0,46**	0,35*	0,39*	0,44* *	0,31	0,06	0,00	0,18
УРЛ									1,00	0,61** *	0,59** *	0,53* *	0,49* *	0,48* *	0,13	-0,14	0,17
ОСПР										1,00	0,45**	0,25	0,52* *	0,28	- 0,03	-0,17	-0,04
ОУ											1,00	0,34*	0,32	0,32	0,28	-0,15	0,15
ОСП												1,00	0,32	0,27	0,37 *	0,13	0,38 *
АС													1,00	0,37*	0,26	-0,17	-0,02
Всам														1,00	0,27	0,13	-0,02
УВИ															1,00	0,18	0,08
МИН																1,00	-0,10
МДУ																	1,00

Выборка 3

	МД	ОС Н	ОК	УСД/С П	П/КР	ПП К	УП Д	УДЦ	УРЛ	ОСП Р	ОУ	ОС П	АС	Всам	УВ И	МИН	МД У
МД	1,00	0,04	- 0,1 2	0,23	0,53* *	0,00	0,25	0,44* *	0,48* *	0,30	0,23	-0,01	0,42*	-0,13	- 0,25	-0,27	0,23
ОСН		1,00	0,0 0	0,33*	0,13	0,23	0,19	0,47* *	-0,07	0,34	0,42*	0,38 *	-0,01	0,22	0,26	-0,07	-0,07
ОК			1,0 0	-0,40*	-0,06	-0,14	0,11	- 0,40*	-0,04	-0,07	-0,06	- 0,34 *	-0,25	0,17	0,02	-0,09	-0,23
УСД/С П				1,00	0,40*	0,18	0,01	0,41* *	0,19	-0,03	-0,01	0,33 *	0,25	-0,03	0,05	- 0,62** *	0,13
П/КР					1,00	0,09	- 0,10	0,20	0,43	0,08	-0,07	0,09	0,36*	0,16	- 0,09	-0,38*	0,27
ППК						1,00	- 0,02	-0,04	0,09	0,21	0,11	0,37 *	-0,01	0,51* *	0,00	-0,24	0,00
УПД							1,00	0,39* *	-0,29	0,50* *	0,62** *	-0,10	-0,01	0,02	- 0,05	-0,09	-0,26
УДЦ								1,00	0,00	0,47* *	0,70** *	0,37 *	0,29	-0,14	0,01	-0,17	0,07
УРЛ									1,00	-0,19	-0,16	-0,09	0,55** *	0,15	- 0,08	-0,32	0,24
ОСПР										1,00	0,67** *	0,16	0,13	0,19	0,26	-0,01	0,01
ОУ											1,00	0,19	0,00	0,07	0,10	-0,03	-0,22
ОСП												1,00	-0,02	0,20	0,11	-0,16	0,10
АС													1,00	-0,10	0,18	-0,21	0,43 *
Всам														1,00	0,25	-0,20	-0,24
УВИ															1,00	0,04	0,00
МИН																1,00	0,20
МДУ																	1,00