

**Отчет о выполнении научно-исследовательской работы
магистрантом группы ПС – 22МО
Сарокваши Светланы Владимировны**

1 семестр.

На данном этапе работы была выбрана тема научно-исследовательской работы: «Особенности мотивации руководителя в контексте теории поколений». Выбор данной темы обуславливался ее актуальностью. Мотивация сотрудников является одним из важных факторов развития экономического прогресса организации, ведь именно мотивация вступает в роли главного инструмента управления человеческими ресурсами. Теория поколений рассматривает основные черты поколений и их ценности. Учитывая данную теорию при создании системы мотивации, можно повысить эффективность труда, производительность и прибыль организаций. Людей одного поколения объединяют похожие характеристики, они стремятся к одним целям и стараются играть определенные роли в социуме. Именно это делает Теорию поколений востребованной не только в сфере психологии и социологии, но и в сферах, связанных с управлением персоналом, HR и маркетингом. Каждый руководитель хочет, чтобы его фирма работала настолько эффективно насколько это возможно. Для повышения производительности своих сотрудников менеджеры компаний подключают мотивацию, однако, зачастую они используют неправильные инструменты мотивации. Более того, руководители пытаются мотивировать сотрудников разных возрастов одинаково, что является не правильным подходом, так как наукой давно уже было доказано, что люди разного возраста имеют разные мотивы. Данное исследование поможет прояснить, какие факторы наилучшим образом влияют на мотивацию сотрудников в зависимости от поколения. Мотивация является важным элементом в жизни каждого человека, как в повседневной жизни, так и в рабочем процессе. Мотивация дает вдохновение, которое позволяет преодолевать любые трудности, встречающиеся на пути. Потому каждому человеку необходимо

понимать, что мотивирует его и окружающих его людей. Особенно важно это для руководителей компаний, которые желают, чтобы его сотрудники работали на максимум своих возможностей. Однако на данный момент мало изучено различий между мотивационным профилем руководителей и линейным персоналом. Различным аспектам этой проблемы посвящены работы Волгина Н.А., Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Кокорева И.А., Кулапова М.Н., Маусова Н.К., Одегова Ю.Г., Половинко В.С., Пушкарева Н.Ф., Руденко Г.Г., Русинова Ф.М., Соломанидиной Т.О., Травина В.В., Федченко А.А. и ряда других специалистов. Был составлен план теоретического исследования :

Глава 1. Основные понятия теории мотивации

1.1 Потребность, мотив, мотивация

1.2. Подходы к изучению мотивации деятельности.

1.3 Мотивация персонала

1.4 Взаимосвязь личностных ценностей и мотивации

1.5 Теории мотивации персонала

1.6 Особенности мотивации руководителей

Глава 2. Теория поколений.

2.1 Теория поколений x- y -z

На данном этапе была сформулирована цель исследования, выделены объект и предмет исследования и поставлены задачи.

Цель исследования: Изучить мотивационный профиль кандидатов на должность руководителей, принадлежащих к разным поколениям.

Объект: профессиональная мотивация кандидатов руководящих должностей.

Предмет: Отличительные особенности мотивационного профиля кандидатов разных поколений.

Задачи исследования:

1. Раскрыть сущность понятия мотивация и основных подходов к ее изучению.
2. Определить содержание профессиональной мотивации.
3. Выявить мотивационный профиль кандидатов на должность руководителей.
4. Выявить различие мотивационного профиля у кандидатов разных поколений.

Основными понятиями, на которые мы опираемся в работе, являются:

Потребность - это субъективное психическое состояние индивида, выражающееся в переживании и осознании человеком нужды в том, что необходимо для поддержания существования его организма и развития личности.

Мотив - это побуждение к деятельности, которое связано с удовлетворением потребностей субъекта и определяет направление его действия.

Мотивация - это система побудительных процессов, направленных на совершение каких-либо действий или деятельности для удовлетворения потребностей, мотивов, интересов, желаний и достижения целей

Профессиональная мотивация – это действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией, или «совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей

Мотивационный профиль — это индивидуальное сочетание стимулирующих факторов человека, которые вдохновляют его выполнять определенные задачи.

Поколение- Одновременно живущие люди близкого возраста.

Основу работы составили общепсихологические исследования мотивационных процессов:

- *Теории мотивации* Х.Хекхаузен, Д. МакГрегор, Ф. Херцберг, В. Врум, Ф.Тейлор, Р.Я. Якобсон, М.К Розенфельд, М. Д Дворяшина Р.С. Вайсман, Г. Мюррей, В.А. Якунин,
- *Теория поколений*- Нейл Хоув и Вильям Штраус.

Научная новизна состоит в следующем:

Проанализированы и изучены основные особенности мотивации руководителей в зависимости от поколений.

Семестр 2.

На данном этапе работы был составлен список литературы:

1. Андреев К.Л., Еремеев М.А. Теоретические аспекты исследования мотивации персонала в контексте экономики труда. // Вестник ВГУ: Экономика и Управление. - 2008. - № 1. - С. 94 - 99.
2. Артюхова И.В., Гаврилова Л.О. Методы организационного стимулирования персонала. // Международный журнал «Инновационная наука», 2015. - № 7. - С. 76 - 78
3. Асташова Ю.В. // Маркетинг: Теория поколений в маркетинге. // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и Менеджмент». - 2014. - № 8. - С.108-114. // Челябинск: Уральский Государственный Университет.
4. Зарубина Е. В., Петрова Л. Н. Основные теории мотивации - Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие. - Монографии -Российская Академия Естествознания. - 2004.
5. Зарубина Е. В., Петрова Л. Н. Основные теории мотивации - Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие. - Монографии -Российская Академия Естествознания. - 2004.
6. Ожиганова Е.М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения. // Бизнес-образование в экономики знаний. - 2015. - № 1. - С. 94-97
7. Сапа А.В. Поколение Z - поколение эпохи ФГОС. // Инновационные проекты и программы в образовании. - 2014. - № 2. - С. 24 - 30.
8. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание Личность. М., 1975.
9. Леонтьев А. Н. Психология смысла. М., 1977.
10. Ломов Б. Ф. Системность в развить психологии. М.-Воронеж, только
11. Маркова А.К. Формирование интереса к науке у учащихся., 2000.
12. Маслоу А. Мотивация и Личность. – Спб., т 1999
13. Моральные ценности личности / Под ред. А. И. Титаренко, Б. О. Николае-вичева. – М.: МГУ, 1994.

14. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: в 2 т. – М.,

15. Wilson M., Gerber L. E. How generational theory can improve teaching: Strategies for working with the “Millennials”// Currents in Teaching and Learning. - 2008. - № 1. - P. 29-44.

Для реализации поставленных задач нами были выбраны следующий комплекс методов исследования:

Эмпирические методы:

- Опросник Мотивация успеха и Боязнь неудач (МУН) А.А. Реана.- Методика предназначена для диагностики преобладающего типа мотивации личности.

Мотивация на успех относится к позитивной мотивации. При такой мотивации человек, начиная дело, имеет в виду достижение чего-то конструктивного, положительного. В основе активности человека лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. Такие люди обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны. Их отличает настойчивость в достижении цели, целеустремленность.

Мотивации на неудачу относится к негативной мотивации. При данном типе мотивации активность человека связана с потребностью избежать срыва, порицания, наказания, неудачи. Вообще в основе этой мотивации лежит идея избегания и идея негативных ожиданий. Начиная дело, человек уже заранее боится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха. Люди, мотивированные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах. Стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости решения сверхответственных задач могут впасть в состояние близкое к паническому. По крайней мере, ситуативная тревожность у них в этих

случаях становится чрезвычайно высокой. Все это, вместе с тем, может сочетаться с весьма ответственным отношением к делу

- Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф.Потемкиной

предназначена для выявления степени выраженности различных социально-психологических установок, среди которых присутствует установка, направленная на «альтруизм-эгоизм».

Первая часть (40 вопросов) показывает, что важнее для человека: альтруизм или эгоизм, процесс или результат.

Вторая часть (следующие 40 вопросов) направлена на оценку значимости свободы или власти, содержания работы или денег.

- Тест мотивационной структуры Герцберга- позволяет оценить следующие факторы: материальные, то есть финансовые мотивы; признание со стороны общества и руководства; наложение ответственности; взаимоотношения с руководителем, составом, продвижение по карьерной лестнице; успешность; смысл работы; взаимодействие с коллегами и т.д.

Математико-статистические методы:

- Н Критерий Крускала-Уоллиса предназначен для проверки равенства медиан нескольких выборок. предназначен для оценки различий между тремя и более выборками одновременно. Он позволяет установить, что признак изменяется при переходе от группы к группе, но не указывает на направление изменений.
- Матрицы интеркорреляций (ранговый коэффициент корреляции Спирмена). Задача корреляционного анализа сводится к установлению направления (положительное или отрицательное) и формы (линейная, нелинейная) связи между варьирующими признаками, измерению ее

тесноты, и, наконец, к проверке уровня значимости полученных коэффициентов корреляции.

Выборка испытуемых состоит из кандидатов в руководящие должности по 17 человек каждого поколения (X, Y, Z).

3 семестр.

Подготовлена теоретическая часть научно-исследовательской работы.

Во введении раскрыты актуальность проводимого исследования, обозначены цель и задачи, определена теоретическая и практическая значимость исследования, а также отражена новизна данной работы.

Первая глава посвящена изучению основных понятий теории мотивации.

Раскрыта сущность понятий мотив, потребность, мотивация.

Потребность:

Д.Н. Узнадзе рассматривает понятие " потребность " как всё то, что нужно организму, но чем в данный момент он не обладает. В.С. Магун рассматривает потребность как состояние отсутствия блага. Б.Ф. Ломов рассматривает потребность как объективную необходимость в чем-либо.

Мотив:

И.М. Сеченов отмечает, что первородная причина всякой человеческой активности лежит во вне. Г. Олпорт высказывается о том, что объекты, побуждающие деятельность субъекта, могут быть и отсутствующие физически (то есть представляемые или воображаемые). Побудителей поведения может быть множество, однако не все можно отнести к мотивам. Чаще всего мотив рассматривается как потребность, и в данной работе мы, также, будем придерживаться этого мнения. Мотив как потребность наиболее полно и в значительной мере объясняет, почему человек хочет проявить активность. Более того, как писал С.Л.Рубинштейн «в потребности содержится активное отношение (стремление), направляющее человека на преобразование условий с целью удовлетворения нужды. Следовательно, потребность объясняет, откуда берется энергия для проявления человеческой активности».

Мотивация:

Х.Хекхаузен пишет, что мотивация - это побуждение к действию определенным мотивом. . Мотивация рассматривается как процесс психической регуляции определенной деятельности (М. Ш. Магомед-

Эминов), как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности (И. А. Джидарьян), как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность (В. К. Вилюнас).

Согласно схеме В.Д. Шадрикова, мотивация обусловлена потребностями и целями личности, уровнем притязаний и идеалами, условиями деятельности.

Далее нами были рассмотрены Подходы к изучению мотивации деятельности.

Существуют два основных подхода к изучению мотивации деятельности. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны мотивации.

Второй подход - процессуальные теории мотивации. Они ставят вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, его направленность и поддержание. Эти теории определяют переменные и составляющие поведения человека, описывают их взаимодействие для достижения необходимого результата.

К сторонникам содержательного подхода можно отнести ученых Абрахама Маслоу, Дугласа Мак-Грегора, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда.

Самые известные процессуальные теории: теория постановки целей Э. Локке; теория справедливости (равенства) С. Адамса; теория ожиданий В. Врума.

Далее более подробно рассмотрели мотивацию персонала.

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании.

Мотивацию проводят для того, чтобы объединить интересы предприятия и сотрудников. Каждой компании необходим качественный результат выполнения задач, а персоналу нужна достойная заработная плата. Но это не единственная цель мотивации персонала.

Ценностные ориентации - это «важнейшие элементы внутренней структуры личности, закрепленные жизненным опытом индивида, всей совокупностью его переживаний и отграничивающие значимое, существенное для данного человека от незначимого несущественного. По мнению философии, ценностные ориентации, эта главная ось сознания обеспечивает устойчивость личности, преемственность определенного типа поведения и деятельности и выражается в направленности потребностей и интересов».

Личностные ценности оказывают сильное влияние на мотивацию и поведение человека. Так, люди с разными ценностями выбирают различные способы реализации схожих мотивов. Например, желание добросовестно выполнить должностные обязанности в нестандартной ситуации побудит одного работника ждать ясных распоряжений от руководителя, а другого - проявить инициативу и предприимчивость.

Существует большое количество теорий мотивации персонала, описывающих мотивы выполнения трудовой деятельности сотрудниками и позволяющие трактовать и прогнозировать их поведение в разных ситуациях. Одной из самых популярных и хорошо известных теорий является теория Фредерика Тейлора классическая теория научного менеджмента.

Рассмотрена теория поколений Нейл Хоув и Вильям Штраус.

В ходе исследования мы **ряд гипотез.**

Мотивационный профиль кандидатов на руководящие должности имеет специфику в зависимости от принадлежности кандидата к поколению X, Y, Z.

Частные гипотезы:

- Мотивационный профиль кандидатов на руководящие должности , которые принадлежат к поколению Z основывается на ориентации на свободу и материальный фактор.
- Мотивационный профиль кандидатов на руководящие должности , которые принадлежат к поколению X основывается на ориентации на власть и на общественное признание.
- Мотивационный профиль кандидатов на руководящие должности , которые принадлежат к поколению Y основывается на ориентации на процесс и на сотрудничестве в коллективе.

Проведено исследование, в котором приняло участие 51 руководитель трех поколений.

4 семестр.

В третьей главе сформулированы основные выводы проведенного эмпирического исследования.

Анализируя полученные данные по методике Риана МУН можно сделать выводы, что мы имеем значимые различия между группами, поколение X и Y имеют положительную мотивацию на успех, а поколение Z имеют тенденцию избеганию неудач.

Мотивация на успех относится к позитивной мотивации. При такой мотивации человек, начиная дело, имеет в виду достижение чего-то конструктивного, положительного. В основе активности человека лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. Такие люди обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны. Их отличает настойчивость в достижении цели, целеустремленность.

Мотивации на неудачу относится к негативной мотивации. При данном типе мотивации активность человека связана с потребностью избежать срыва, порицания, наказания, неудачи. Вообще в основе этой мотивации лежит идея избегания и идея негативных ожиданий. Начиная дело, человек уже заранее боится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха. Люди, мотивированные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах.

Это же подтверждает Н-критерий Краскала-Уоллеса, где выделяются различия на уровне значимости $p < 0,001$ по основанию мотивация успеха и боязнь неудач.

Анализируя, полученные результаты мы можем сделать вывод, что кандидаты в руководящие должности имеют различие по ориентации на процесс, альтруизм, деньги, труд и свободу. Эта тенденция различий подтверждается значением Н-критерием Краскала-Уоллеса, на уровне значимости $p < 0,001$, по шкалам ориентация на процесс и альтруизм. Так же по Н-критерию Краскала-Уоллеса выделяется тенденции достоверных различий на уровне значимости $p < 0,10$ по шкалам ориентация на свободу и деньги и труд. Поколение X имеют, наиболее выраженную ориентацию на свободу, т сниженную ориентацию на труд, это может быть связано как раз с мотивацией избегания неудач. Так как представители поколения Z, стараются избежать наказания. Ориентация на результат так же выделена, но так как ориентация на процесс снижена, можно говорить о том что результат имеет место быть как факт, не важно положительный или отрицательный, для галочки, для избегания порицания. Эти данные подтверждает коэффициент корреляции Спирмена, по его анализу можно сделать выводы, что чем больше выражена мотивация избегания неудач, тем выше ориентация на свободу, чем больше выражена мотивация избегания неудач тем в меньшей степени выражены мотивации свободы, по поколению Z. По поколению Y, чем больше они мотивированны на успех, тем более для них важен результат. Поколение X, чем больше выражена положительная мотивация на успех, тем более выражена ориентация на альтруизм. Такую зависимость поколения X можно объяснить тем, что руководители, принадлежащие к данному поколению, стремятся развиваться на данном этапе своей жизни не только в работе, а в большей степени в личной жизни,

поэту для них в большей степени важна уже передача опыта и труд на благо общества в целом и оказанием помощи в другим людям.

Анализируя Средние значения по методики Герцберга можно сделать вывод , что для поколений Z и X преобладающим фактором является мотивационный фактор, а для поколения У гигиенический фактор.

Для более точечного анализа мы использовали Н Критерий Крускала-Уоллиса предназначен для проверки равенства медиан нескольких выборок. Критерий Краскела — Уоллиса является ранговым, поэтому он инвариантен по отношению к любому монотонному преобразованию шкалы измерения.

Анализируя полученные данные можно сделать вывод, что среди поколений по мотивационному фактору присутствует значимые различия в группе испытуемых с уровнем значимости различия на уровне значимости $p < 0,001$. И так же есть значимые различия по гигиеническому фактору на уровне значимости $p < 0,05$. Рассматривая данные факторы отдельно можно сделать вывод, что все поколения имеют отличительные особенности по следующим мотивам:

- Финансовые
- Общественное признание
- Отношение с руководителем
- Сотрудничество в коллективе

По поколению X можно сделать выводы, чем выше ориентация на альтруизм, тем ниже значимость отношений с руководителями. Чем менее значим финансовый мотив, тем ниже значения отношений с руководителем.

По поколению У можно сделать вывод, чем больше ориентация на эгоизм, тем более значимы отношения с руководителем.

По поколению Z можно сделать следующие выводы, чем более значим материальный мотив, тем менее значимы отношения в коллективе.

Рассматривая данные факторы отдельно можно сделать вывод, что все поколения имеют отличительные особенности по следующим мотивам:

- Ответственность в работе
- Карьера, продвижение по службе
- Достижение личного успеха
- Содержание работы

По поколению X, чем выше ориентация на процесс, тем выше мотив содержание работы. Чем выше ориентация на власть, тем более выражен мотив карьера и продвижение по службе.

По поколению У, чем выше ориентация на альтруизм, тем ниже мотив ответственность в работе. Чем выше ориентация на труд, тем более значим мотив карьера и продвижение по службе.

По поколению Z, чем выше значимость мотива содержание работы, тем ниже ориентация на альтруизм. Чем выше ориентация на власть, тем выше значимость содержания работы.