

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»**

Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: Психология

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СТРУКТУРА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА БАЗЕ:**

КГП НА ПХВ "ПСИХИАТРИЧЕСКИЙ ДИСПАНСЕР Г. СЕМЕЙ)

Обучающийся

Каюмова Рамзия Ахияровна

(Фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Руководитель

Морозова Елена Анатольевна

(Фамилия, имя, отчество)



(подпись)

ЗАДАНИЕ на ВКР обучающегося

1. Тема ВКР: "Структура мотивации персонала с учетом специфики организации (на базе: КГП на ПХВ "Психиатрический диспансер г. Семей)"

2. Структура ВКР.

Введение

Глава 1. Теоретические вопросы изучения мотивации персонала с учетом специфики организации

1.1 Понятие и подходы к изучению мотивации в современной организационной психологии

1.2 Причины и признаки понижения мотивации в организации

1.3 Психологические условия стабилизации мотивации организации

Выводы по главе 1

Глава 2. Эмпирическое исследование мотивации персонала с учетом специфики организации

2.1 Организация и методы исследования

2.2 Изучение особенностей мотивации персонала с учетом специфики организации

2.3. Анализ результатов исследования

2.4 Рекомендации для повышения показателей мотивации персонала с учетом специфики организации на

Выводы по главе 2

Заключение

Список литературы

Приложение

1.4 Основные вопросы, подлежащие разработке:

Во введении необходимо определить:

- актуальность темы;
- цель и задачи исследования;
- предмет и объект исследования (указывается конкретная организация и исследуемое направление ее работы);
- информационная база исследования (дополнительно указываются полное название организации с официального сайта, город, точный адрес);
- методы исследования;
- статистический критерий;
- практическую значимость работы;
- научную новизну предложений по дальнейшему развитию темы;
- практическое использование сформулированных во второй главе рекомендаций для детей, родителей и педагогов.
- **В главе 1** целесообразно рассмотреть:
 - специфику агрессии и агрессивного поведения детей младшего школьного возраста в системе начального образования;
 - должностные требования/инструкции для персонала с учетом специфики организации;
 - подходы к изучению мотивации и адаптационного потенциала;
 - продолжительность и этапы появления адаптации сотрудников;
 - особенности прохождения мотивации;
 - специфику современных тенденций при организации адаптивных систем и программ;
 - проблемы и последствия агрессивного поведения персонала с учетом специфики организации;
 - условия успешной адаптации к организации и повышения мотивации к профессиональной деятельности;

- сделать выводы по главе.

В главе 2 целесообразно:

- рассмотреть на примере 4 методик специфику мотивации персонала с учетом специфики организации;
- по 1й методике поделить 40 специалистов (20 мужчин и 20 женщин) на 2 группы – в первую группу войдут люди с высокой мотивацией, во вторую со средней и низкой.
- провести сравнение этих двух групп по всем методикам;
- сравнить результаты мужчин и женщин;
- связать полученные результаты с возрастом и стажем работы сотрудников;
- сделать схемы, графики, таблицы и выводы;
- после окончания исследования провести статистическую проверку полученных результатов с помощью статистического U-критерия Манна-Уитни;
- на основании статистических данных сформулировать рекомендации для персонала с учетом специфики организации на примере сотрудников их руководителей;
- разработать программу для повышения показателей низкой мотивации и адаптационного потенциала персонала с учетом специфики организации;
- сделать выводы и заключение по главе.

1.1 Исходные данные по ВКР (основная и дополнительная литература не менее 10 источников):

Основная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>
2. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066>
3. Николаев, А.А. Социальное управление: учебник для вузов : [16+] / А.А. Николаев, П.В. Разов ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2019. – 555 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576120>

Дополнительная литература:

4. Овсянникова, Е.А. Психология управления : учебное пособие : [16+] / Е. А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2020. – 222 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279817>
5. Лукаш, Ю.А. Контроль персонала как составляющая безопасности и развития бизнеса : учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – 2-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2017. – 24 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115078>
6. Мещерякова, А.В. Профессиональная адаптация и морально-психологическая подготовка сотрудников правоохранительных органов : учебное пособие : [16+] / А.В. Мещерякова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2019. – 150 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577796>
7. Чернопяттов, А.М. Маркетинг персонала : учебник : [12+] / А.М. Чернопяттов. – 2-е изд., стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 277 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=564386>

Интернет-ссылки:

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	ссылка
1.	Киберленинка	https://cyberleninka.ru/
2.	Большой перечень методик по различным направлениям	https://psyttests.org/test.html
3.	Министерство образования и науки РФ	http://минобрнауки.рф
4.	Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов	http://school-collection.edu.ru
5.	Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов	http://fcior.edu.ru
	Электронная библиотека	Электронная библиотека WebReading

Руководитель:



подпись

Морозова Е.А.

расшифровка

Обучающийся задание получил: «_02_» ___11___2022 г.

Обучающийся:

подпись

расшифровка

«_» _____ 202_ г.
«_» _____ 202_ г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	10
1.1 Понятие и подходы к изучению мотивации в современной организационной психологии.....	10
1.2 Причины и признаки понижения мотивации в организации.....	22
1.3 Психологические условия стабилизации мотивации организации.....	29
Выводы по 1 главе.....	36
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	38
2.1 Организация и методы исследования.....	38
2.2 Изучение особенностей мотивации персонала с учетом специфики организации.....	45
2.3 Анализ результатов исследования.....	57
2.4 Разработка мероприятий по совершенствованию технологий мотивации и стимулирования персонала организации.....	58
Выводы по 2 главе.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день мотивация занимает центральное место в системе управления персоналом организации, поскольку именно она по существу выступает причиной поведения сотрудников. От того насколько мотивированы сотрудники, зависит их ориентация на цели организации, желание их достигать, обеспечивать необходимый результат. Это, в свою очередь, является основой для эффективной работы организации в целом. Однако, несмотря на свою значимость, существует масса теоретических и практических проблем в изучении мотивации в целом и трудовой мотивации в частности. В статье исследуется понятие мотивации в литературе отечественных авторов. Также определяется сущность мотивации, рассматриваются трудности в изучении мотивации и мотивов человека, проводится исследование генезиса мотивации.

В течение долгого периода времени мотивация как психологический феномен в целом, как управленческая функция руководителя сохраняет свою актуальность и с исследовательской позиции, и в прикладном ключе. Такой интерес к мотивации связан с пониманием ее практически прямого, сопоставимого с умственными способностями влияния на результат, с желанием эффективно управлять достижением результата и людьми. Присутствует понимание, что продуктивно мотивированный работник обладает рядом преимуществ перед работником непродуктивно мотивированным или амотивированным.

Сотрудники организации являются ее важнейшим ресурсом, влияющим на прибыль, конкурентоспособность и устойчивое развитие организации в целом. Поэтому в результативности деятельности организации большую роль имеет такой фактор, как мотивация персонала. Построение системы мотивации персонала в организации представляется важнейшим условием не просто выживания, но и развития организации в условиях современного рынка.

Необходимо особое внимание к мотивации сотрудников и уровню их психологического благополучия. В связи с этим большую роль играет динамика

уровня удовлетворенности трудом, которая напрямую влияет на эффективность работы сотрудников. Соответственно, если работники удовлетворены своим трудом, это позволяет им лучше выполнять свои обязанности, делает результаты организации выше. Таким образом, изучение удовлетворенности трудом и влияющих на нее факторов имеет значение для повышения эффективности работы учреждения, сокращения текучести кадров, повышения мотивации сотрудников.

Актуальность темы управления мотивацией персонала заключается в том, что, поняв механизм формирования мотивационной сферы человека, руководители смогут эффективно управлять персоналом, повышая производительность предприятия при помощи мотивирования своих сотрудников. Мотивирование персонала является одной из ключевых проблем менеджмента.

Цель работы: провести эмпирическое исследование мотивации персонала с учетом специфики КГП на ПХВ «Психиатрический диспансер г. Семей) и разработать рекомендации для повышения показателей мотивации персонала.

Объект исследования: мотивы персонала медицинского учреждения.

Предмет исследования – психологические факторы мотивации сотрудников.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что в значимости мотивов трудовой деятельности у врачей и среднего медицинского персонала существуют достоверные различия. Группа мотиваторов способствует повышению трудовой мотивации и вызывает чувство удовлетворения работой.

Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие **задачи:**

- рассмотреть понятие и подходы к изучению мотивации в современной организационной психологии;
- исследовать причины и признаки понижения мотивации в организации;

- изучить психологические условия стабилизации мотивации организации;
- изучить особенности мотивации персонала с учетом специфики организации (КГП на ПХВ «Психиатрический диспансер г. Семей»);
- проанализировать результаты исследования;
- разработать рекомендации для повышения показателей мотивации персонала с учетом специфики организации на КГП на ПХВ «Психиатрический диспансер г. Семей».

Методы исследования:

1. Теоретические методы: анализ научных библиографических источников, теоретический анализ и синтез, обобщение и систематизация результатов. В ходе написания работы использовался теоретический материал учебников и учебных пособий отечественных и зарубежных авторов, таких как Авдеенко А.С., Вертелецкая М.В., Куракин В.А., Петунова С.А., Пряжников Н.С., Четверова К.С., Черных Д.А., Щербань В.А. и другие;

2. Эмпирические методы: наблюдение, беседа, анкетирование, количественный и качественный анализ полученных результатов.

В соответствии с опорными теориями в качестве диагностического инструментария были выбраны следующие методики: Методика Ш. Шварца для изучения ценностей личности в редакции В. Н. Карандашева [2]; Диагностика мотивационной сферы личности В. Э. Мильмана; Методика определения интегральной удовлетворенности трудом А. В. Батаршева.

3. Методы математической статистики: вычисление среднеарифметических значений, количественный анализ, построение диаграмм. Первичная обработка данных анкет проводилась при помощи программы MS Excel. Статистическая обработка данных производилась при помощи программного комплекса SPSS, версия 20, использовался критерий Стьюдента.

Характеристика выборки исследования: было опрошено 13 врачей всех направлений, из них 4 высшего звена, 5 – среднего звена и 4 – низшего

звена, и 50 специалистов – по одному-два человека из каждого отдела КГП на ПХВ «Психиатрический диспансер г. Семей. Опрос проводился в 4 этапа (общей длительностью 2 недели) по подразделениям в разные дни, но в одно и то же время с 13:00 до 14:00, т. к. это время во всех подразделениях центра закреплено в качестве рабочего совещания.

Научная новизна нашей работы состоит в том, что подобное комплексное исследование, направленное на изучение форм и методов мотивации медицинских сотрудников. Была отмечена связь между удовлетворенностью взаимодействия с руководством и реализованностью мотива социального статуса. Выявленные закономерности могут быть использованы для создания системы мотивации персонала, при отборе кадров, при создании более благоприятного социально-психологического климата с целью повысить эффективность работы сотрудников.

Практическая значимость работы связана с возможностью применения знаний о ведущих ценностных ориентациях для каждого типа профессиональной направленности личности, тем самым предотвращая уход медицинских специалистов из профессии. Также результаты исследования могут быть использованы в консультативной психологической практике психолога при работе с сотрудниками медицинских учреждений.

Структура исследования: эмпирическое исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, включающего 73 источника, приложения. Содержание работы изложено на 81 страницах.

Глава 1. Теоретические вопросы изучения мотивации персонала с учетом специфики организации

1.1 Понятие и подходы к изучению мотивации в современной организационной психологии

Поведение личности представляет собой наиболее широкое понятие, чем понятие активности личности и её деятельности. В широком смысле под поведением часто понимают совокупность различных поступков человека, которые основаны на осуществлении определенных замыслов и целей. В психологии, поведение является формой взаимодействия личности с окружающим миром, основа которого отражена в потребностях. Поведение личности отличается сознательностью, направленностью, активностью и произвольностью. Изучение мотивации является одним из важных направлений в психологии, поэтому при существовании различных психологических подходов мотивация определяется авторами по-разному и имеет долгую историю развития.

Значительный вклад в изучение проблемы мотивации внесли и продолжают вносить достижения психологии, в рамках которой проводились исследования механизма развития потребности, мотива, стимула, воли, цели и др. в человеческой деятельности. Каждое направление вносило свои коррективы в исследование феномена мотивации¹. Например, школа психоанализа, а также такие направления, как психофизиология, этология, благодаря которым возникло новое понимание мотивации в целом, и потребности в частности, определили то, что человеку, также как и животному, присущи природные инстинкты, которые не просто направляют его действия, но и становятся основой его деятельности. Бихевиористы отмечали врожденный характер поведенческих реакций, связав инстинкт и потребность, тем самым признавая неактуальность понятия. В дальнейшем активное

¹ Маилов, Р.М. Мотивация сотрудников как условие психологического благополучия / Р.М. Маилов // Калужский экономический вестник. – 2021. – № 2. – С. 61.

исследование мотивации проходило в русле таких направлений, как гуманистическая, гештальт-психология, когнитивная психология, где основной акцент делался именно на личностных особенностях поведения индивида, обусловленных сознанием, либо психическим развитием человека, отмечая важную особенность субъекта в осмысленности своих действий. Исследователи данных направлений не замыкали свои воззрения на потребностях, для них равнозначно важно было проследить особенность развития потребностей в деятельности на уровне мотивации, механизмы принятия решений, механизм постановки цели, роль и значение волевого акта в деятельности, что вносило понимание мотивации как динамического образования, зависящего от ситуации и индивидуальных желаний субъекта.

В настоящее время наиболее активно в исследовании мотивации развивалась интегральная психология, объединяющая накопленный опыт и учитывая проблемы предшествующих направлений, что способствовало попытке создания общих концептуальных подходов. При этом следует учесть, что на всем протяжении исследований феномена мотивации формировалось различное понимание ее содержания, но вполне очевидным в большинстве позиций было признание за мотивацией тех механизмов, которые стоят у истоков начала деятельности.

Основными направления изучения проблемы мотивации стали те, что были сформированы в трудах З. Фрейда, К. Левина, У. Джеймса, Э. Торндайка, И.П. Павлова и других.

Сам термин «мотивация» был применен А. Шопенгауэром в своей статье, поэтому позже понятие мотивации стало употребляться в рамках психологии для понимания активности и действий личности².

С точки зрения психоанализа, а именно в работах З. Фрейда мотивация объяснялась через бессознательные механизмы психики, связанные с влечениями, требующими удовлетворения. При этом, как отмечал сам автор, в первую очередь будут удовлетворены именно самые важные потребности,

² Горбач Н.С. Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы / Н.С. Горбач. // Молодой ученый. – 2021. – № 3 (345). – С. 42-44.

которые и побуждают личность к действиям.

При появлении теории потребностей А. Маслоу, мотив был обусловлен потребностями, а в рамках трудов автора была создана пирамида потребностей, внизу которой находятся базовые физиологические потребности, а на самом верху те, что связаны с самоактуализацией и реализацией своих духовных и нравственных ценностей.

В бихевиоризме поведение личности объясняется за счет схемы «стимул-реакция», поэтому мотивация не считалась побуждением к действию, поскольку важную роль играет именно реактивность организма, которая влияет на особенности проявления ответной реакции на воздействующий раздражитель.

После второй половины XX в. были образованы новые теории мотивации, в которых главная роль была отведена сознанию при выборе поведения. Данные когнитивные теории повлияли на формирование новых понятий, таких как жизненные цели, социальные потребности, боязнь неудачи, ожидание успеха и т.д. Многие представители такого подхода установили, что мотивация обуславливает направленность действий, организованность и устойчивость целостной деятельности, которая в свою очередь связана с достижением конкретной цели³.

Р.С. Немов определял мотивацию как «совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность»⁴.

Е.О. Валеева отмечает, что мотивация и мотив являются взаимосвязанными и взаимозависимыми психологическими структурами, поскольку мотивы действия личности сами по себе вторичны и базируются на определенной мотивации. Также автор приходит к выводу, что влияние на мотивацию можно осуществлять через формирование ряда мотивов. Сами по

³ Антошкина, Е.А. Понятие мотивации и ее процесс / Е.А. Антошкина // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. – 2022. – № 22. – С. 5.

⁴ Немов Р.С. Психология в трех книгах. Книга 1: Общие основы психологии. – М.: Владос, 2020. – 687 с.

себе мотивы при этом больше связаны с действиями, а мотивация с деятельностью. Данные выводы автор приводит как теоретические, поскольку обоснования с практической стороны такой взаимосвязи нет⁵.

К настоящему времени сложилось множество теорий мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Данные теории являются мультидисциплинарными и находятся на стыке психологии, менеджмент и экономики (таблица 1).

Таблица 1

Классификация теорий мотивации и стимулирования труда работников предприятий

Объект основного внимания теорий	Теория	Автор	Год создания
Потребности работников	Иерархия (пирамида) потребностей	А.Г. Маслоу	1954
	Теория потребностей и принцип разочарования-регрессии	К.П. Алдафер	1972
	Теория приобретенных потребностей	Д.К. Макклелланд	1985
	Теория двух факторов	Ф.И. Герберг	2003
Внешние факторы	Теория усиления	Б.Ф. Скиннер	1953
Внутренние факторы	Теория справедливости	Дж.С. Адамс	1963
	Теория ожиданий	В.Г. Врум	1964
	Теория установления уели	И.А. Локки и Г.П. Лэтхем	1990
Управленческие аспекты	Теория научного управления	Ф.В. Тейлор	1911
	Теория X и Теория Y	Д. Макгрегор	1957
	Теория Z	В.Г. Оучи	1981

Выделим основные подходы к исследованию мотивации. Первый подход трактовал человека как высшее животное. Развитие интеллекта у человека имеет предпосылки у животных, что свидетельствовало о зачаточных формах интеллекта у последних⁶. Таким образом, были начаты исследования поведения животных. И.П. Павлов и Э. Торндайк оказали наибольшее влияние на разработку данного подхода. Одно из основных направлений, сложившихся в

⁵ Валева, Е.О. Организационное поведение: учебное пособие [Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31936.html>. (дата обращения: 04.11.2022)

⁶ Митрофанова, И.В. Митрофанова и стимулирование / И.В. Митрофанова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 1-1. – С. 436.

рамках данного подхода, - это психология научения, которая представлена К. Халлом, О. Маурером, К. Спенсом, а также Э. Толменом.

Второй подход. Если между человеком и животным имеются общие биологические корни, то инстинктивные тенденции, обычно приписываемые животным, имеют место и у человека. Данное положение было реализовано в двух направлениях. Одно направление – это теория инстинкта В. Макдаугала, который при изучении человеческого поведения во главу угла поставил понятие «инстинкт» (данное понятие еще вводил еще У. Джеймс). Но Макдаугал стал толковать инстинкт расширительно и включил познавательные, эмоциональные, поведенческие, побудительные компоненты в его структуру. Кроме того, позже он стал понимать инстинкт (уже под названием «склонность») как форму целенаправленной активности. Взгляды Макдаугала об инстинкте нашли свое развитие в «психогидравлических» моделях мотивации этологов (К. Лоренц, Н. Тинберген и др.).

Второе направление, принадлежащее рассматриваемому подходу, - это исследование собственно человеческой мотивации (динамические теории мотивации). На разработку этого направления оказали влияние взгляды З. Фрейда, который искал источник человеческой активности в бессознательных влечениях. Кроме Фрейда, Н. Ах и К. Левин внесли заметный вклад в разработку данной проблемы⁷. Если Ах постулировал влияние неосознаваемых «детерминирующих тенденций» на мыслительный процесс, то Левин обосновывает наличие мотивационных тенденций, детерминирующих актуальное поведение. В рамках этого направления сложились три основные линии исследований человеческой мотивации:

1. Исследование мотивации в рамках теории личности;
2. Ориентация на факторы ситуации при исследовании мотивации;
3. Исследование мотивации как взаимодействия «личность – ситуация».

⁷ Маилов, Р.М. Мотивация сотрудников как условие психологического благополучия / Р.М. Маилов // Калужский экономический вестник. – 2021. – № 2. – С. 61.

Третий подход – наличие внутривидовой изменчивости как фактора, способствующего приспособлению к среде, - положение, которое подтолкнуло к исследованию индивидуальных различий.

Вначале это были исследования, проведенные для измерения индивидуальных различий у людей Ф. Гальтоном, А. Бине, Л. Терменом и др. При исследовании это положение было реализовано в трудах Г. Мюррея, Д.М. Кеттелла и др. Однако теоретические позиции, из которых исходят эти авторы, в целом относятся к направлению исследования человеческой мотивации, к примеру теория мотивации Мюррея имеет истоки во взглядах Фрейда и Левина.

В отечественной психологии существуют основные линии развития представлений о мотивации и о психологической детерминации. Эти представления имеют в своем развитии два качественно разнородных подхода. Первый период – это развитие до становления марксистской психологии. Основное влияние на исследование детерминации поведения оказали работы И.М. Сеченова, И.П. Павлова, В.М. Бехтерева, А.Ф. Лазурского⁸.

При разработке этой проблемы в данном направлении был реализован принцип реалистического мировоззрения. Сеченов в своем учении о сигнальной регуляции объяснил совершение организмом приспособительных действий в связи с изменением внешних условий. Другая сторона, важная для объяснения детерминации поведения, - это способность организма усваивать и сохранять выработанные действия. Эта идея была разработана в учении И.П. Павлова, В.М. Бехтерева. Второй период – это развитие отечественной психологии в рамках марксистской методологии. При разработке проблемы психологического детерминизма человеческой деятельности было использовано учение классиков марксизма-ленинизма о социально-исторической детерминации психики, тем самым была преодолена естественно-натуралистическая трактовка человека.

Возникло несколько направлений развития представлений о мотивации в рамках общей марксистской методологии (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев –

⁸ Вертелецкая, М.В. Мотивация труда: понятие, структура мотива / М.В. Вертелецкая // сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 96.

первая, С.Л. Рубинштейн – вторая, В.И. Мясищев – третья, Д.Н. Узнадзе – четвертая линия). В отечественной психологии большое внимание уделялось проблеме детерминированности деятельности субъекта. Сознанию отводилась регулирующая роль, а деятельность рассматривалась как условие формирования сознания. С.Л. Рубинштейн писал, что основное позитивное содержание положения о единстве сознания и деятельности заключается в единстве их взаимности и взаимообусловленности. Деятельность человека обуславливает формирование его сознания, его психических связей, процессов, свойств, а эти последние, осуществляя регуляцию человеческой деятельности, являются условием ее адекватного выполнения⁹.

Включение сознания в детерминацию человеческой деятельности порождает специфический тип детерминации. Сознание включается в детерминацию деятельности в качестве ее существенного компонента. «Детерминация через мотивацию – это детерминация через значимость явлений для человека» - утверждал Л.С. Рубинштейн в работе «Проблемы общей психологии». На этом уровне детерминация деятельности характеризуется сознательностью и произвольностью. Ядро субъекта составляют осознанные побуждения – мотивы сознательных действий, причем в роли мотивирующего фактора могут выступать разные значимые явления в жизни человека.

Включение сознания в качестве компонента в детерминацию человеческой деятельности позволило поставить вопрос о мотивации целенаправленной деятельности. Здесь важнейшими понятиями явились цель и мотив, а также их соотношение. Наибольшую разработку вопрос об осознании мотивов получил в теории предметной деятельности А.Н. Леонтьева. В качестве механизма осознания мотивов рассматривается процесс смыслообразования, выступающий как специфически мотивационная форма отражения реальности. В качестве «мотивационной составляющей» сознания рассматривается «личностный смысл», с помощью которого в сознании отражаются мотивационные процессы личности.

⁹ Митрофанова, И.В. Митрофанова и стимулирование / И.В. Митрофанова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 1-1. – С. 436.

Функции мотивации были расширены, и теперь, помимо традиционной функции побуждения и направления деятельности стала рассматриваться еще одна специфическая человеческая функция мотивация – смыслообразующая. Эта функция мотивации состоит в оценке жизненных обстоятельств и предлагаемых в них действий личности, в придании им «личностного смысла».

Включение сознания в детерминацию человеческой деятельности явилось существенным этапом в развитии представлений о человеческой мотивации. В бихевиоризме, психоанализе такого включения нет. Развиваемое в отечественной психологии положение о «детерминации через мотивацию» означает, что в ходе своей жизнедеятельности человек сознательно осмысливает жизненные обстоятельства и производит сознательный выбор своего жизненного пути¹⁰.

Другие теории мотивации и стимулирования труда работников предприятий уделяют основное внимание управленческим аспектам данного процесса, таким как производительность, человеческие ресурсы и др. Среди них заслуживают внимания следующие теории¹¹:

– теория научного управления, основоположником которой является Ф. Тейлор; она сосредоточена на изучении процессов работы, определении наиболее эффективных способов ее выполнения и, в свою очередь, вознаграждении работников за их продуктивность и трудолюбие; работники мотивированы и стимулированы к труду и способны постоянно работать усерднее и эффективнее, их труд следует оплачивать исходя из количества и качества выполняемой работы; со временем возможности мотивации и стимулирования труда в соответствии с данной теорией ограничиваются способностью работников продолжать увеличивать количество выполненной работы при сохранении ее требуемого качества;

¹⁰ Пряжников, Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.и практ. для вузов / Н. С. Пряжников. – М.: Юрайт, 2021. – С. 105.

¹¹ Митрофанова, И.В. Митрофанова и стимулирование / И.В. Митрофанова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 1-1. – С. 436.

– теория Х и теория Y Д. МакГрегора, которая опирается на работу Ф.И. Герцберга и предлагает собственный подход к управлению человеческими ресурсами предприятия для мотивации и стимулирования их труда; эта теория сначала классифицирует менеджеров и относит их к одной из двух групп: первую группу составляют «Менеджеры Х», которые считают работников немотивированными и неуправляемыми. В этом случае подход к управлению мотивацией и стимулированием труда работников предприятий сосредотачивается на гигиене, контроле и направлении работников, исходя из того, что работники в основном обеспокоены безопасностью;

– теория Z. В. Г. Оучи исходит из идеи, что работники, которые вовлечены в деятельность предприятия и привержены ему, будут мотивированы и стимулированы на повышение производительности; основываясь на японском подходе к управлению, «Менеджеры Z» предоставляют награды, такие как долгосрочная занятость, продвижение изнутри, управление на основе участия и другие методы мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

И хотя все эти теории полезны для понимания сущности и управленческих аспектов процесса мотивации и стимулирования труда работников предприятий с концептуальной точки зрения, важно признать, что большинство современных менеджеров на практике используют сочетание потребностей, внешних факторов и внутренних факторов в данном процессе, чтобы ориентировать работников на достижение целей предприятия, помочь им удовлетворить при этом собственные потребности, и, в конечном итоге, достичь высокой эффективности и сбалансированности работы предприятия¹².

Широкое разнообразие доступного методического инструментария и его гибкость позволяет предприятиям, как следовать существующим шаблонам, так и разрабатывать собственные системы мотивации и стимулирования труда работников.

Таким образом, рассмотренные теории и модели мотивации и

¹² Митрофанова, И.В. Митрофанова и стимулирование / И.В. Митрофанова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 1-1. – С. 436.

стимулирования труда работников предприятий обозначили фундаментальные основы данного процесса. Для выявления сущности и особенностей его организации необходимо также рассмотреть методологические подходы к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

Предлагается следующая классификация методологических подходов к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий по критерию опоры на различные виды мотивации и стимулирования труда и в рамках нее выделяются три следующих подхода:

1) нематериальный: предполагает опору на методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия при второстепенной роли или отказе от применения методов материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия. Данный подход наиболее распространен среди некоммерческих организаций и становится востребованным в период дефицита финансовых ресурсов у предприятий (в период кризиса);

2) материальный: предполагает опору на методы материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия при второстепенной роли или отказе от применения методов нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия. Данный подход наиболее распространен среди коммерческих организаций и доступен для применения только при наличии необходимых финансовых ресурсов для мотивации и стимулирования труда работников предприятия (в период стабильности или роста);

3) комбинированный: предполагает комплексное (совместное и равнозначное) применение методов материальной и нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Является наиболее новым и эффективным подходом и, в то же время наиболее сложным к практическому применению и наименее распространенным среди современных предприятий. Данный подход в настоящее время реализуется только теми предприятиями,

особенностью бизнеса которых является высокая ценность человеческих ресурсов и в которых серьезное внимание уделяется вопросам мотивации и стимулирования труда работников предприятий (таблица 2)

Таблица 2

Сравнительный анализ методологических подходов к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий

Критерий сравнения	Методический подход		
Преобладающий вид мотивации и стимулирования труда	Нематериальная	Материальная	Материальная и нематериальная
Применяемые методы мотивации и стимулирования труда	Метод эмоциональной мотивации Метод культурной мотивации Метод карьерной мотивации Метод конкурентной мотивации	Окладно-премиальный метод; Метод дифференциальной оплаты труда; Метод фиксированной премии; Метод возрастающей эффективности; Метод балльной оценки труда; Метод пороговой эффективности; Метод планирования комплексного труда	Соревновательный метод; Рейтинговый метод.
Субъекты применения подхода	Некоммерческие организации, предприятия в период кризиса	Коммерческие организации, предприятия в период стабильности и роста	Предприятия, высоко ценящие человеческие ресурсы
Представители подхода	М.В. Банных, Е.А. Тукова, М.В. Юкляевских, И.В. Лозовая В.В. Горбач, Г.В. Колосов	Ф.А. Халси, Ф.У. Тейлор, Х.Л. Гант, Х. Эмерсон	Е.А. Петрова, К.А. Шмелева, А.Ю. Андреева, Е.Ю. Горобец, С.А. Кузнецов

В рамках нематериального методологического подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий

применяются преимущественно следующие методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятий¹³:

1. Метод эмоциональной мотивации: люди не могут жить, полагаясь только на материальные интересы – у каждого есть свои духовные потребности, если менеджеры могут эмоционально замотивировать работников предприятия, то могут получить эффект, который не может быть достигнут с помощью материальной мотивации; эмоциональный метод мотивации является дополнением к традиционным материальным мотивам, он может сделать эффект мотивации более очевидным.

2. Метод культурной мотивации: корпоративная культура – это глубокая энергия, способствующая развитию предприятия, содействующая энтузиазму работников и обеспечению их лояльности к нему; менеджеры должны стремиться к созданию корпоративной культуры, побуждающей работников повышать энтузиазм и инициативу в работе, сознательно стремиться к достижению целей и видения предприятия.

3. Метод карьерной мотивации: некоторые работники стремятся к продвижению по службе, для них возможность получить более высокую должность может быть намного ценнее денежного вознаграждения; карьерная мотивация также может использоваться параллельно с материальной мотивацией для достижения более высокого эффекта.

4. Метод конкурентной мотивации: чтобы повысить жизнеспособность предприятия, необходимо в полной мере развивать самый потенциал каждого работника, создавать конкурентный механизм на предприятии, мотивировать работников конкурировать друг с другом, проявляя свои знания и талант.

Таким образом, если обратиться к психологическим концепциям мотивации, то большинство из них либо отождествляют понятия мотив и мотивация, либо ставят в зависимость мотивации от мотива или наоборот, но так или иначе мотив оказывается в теории непосредственно связан с мотивацией, впрочем как и потребность. Однако из таких различных

¹³ Митрофанова, И.В. Митрофанова и стимулирование / И.В. Митрофанова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 1-1. – С. 436-451.

пониманий соотношения мотива и мотивации складываются и различные представления о структуре мотивации и последовательности и содержании тех механизмов, которые ее составляют, а также складываются и такие представления, что мотивация – это один из механизмов деятельности, не имеющей какой-либо структуры. Подобного рода различные тенденции стали основанием для определения следующих подходов в психологии относительно понимания мотивации: субъектный подход, ориентированный непосредственно на субъекта и тех условий и законов, согласно которым он либо развивается, либо наука пытается изучить то, что уже было заложено в субъекте и существует в неизменном виде; объектный подход, когда внешний фактор оказывает первостепенное значение и мотивация определяется и зависима от предметного содержания действительности и ситуативной необходимости; субъектно-объектный подход, суть которого состоит в попытке синтезировать достижения исследователей, кто объединяет в себе статичное и динамичное начала формирования мотивации.

1.2 Причины и признаки понижения мотивации в организации

Мотивация персонала является ведущим звеном в системе управления предприятия. Мотивация персонала представляют собой мероприятия, направленные на подсознание человека, когда у него появляется желание эффективно работать и качественно выполнять должностные обязанности¹⁴.

Мотивированность и заинтересованность работников обеспечивает компании процветание и благополучие. На формирование мотивации труда влияет много факторов, которые можно разделить на следующие группы:

- индивидуальные характеристики – пол, возраст, профессия, стаж работы в организации, установки, трудовые ценности.

- характеристики выполняемой работы – степень самостоятельности,

¹⁴ Четверова, К.С. Причины демотивации персонала / К.С. Четверова // Материалы национальной научно-практической конференции. – Воронеж, 2022. – С. 482.

ответственности, наличие обратных связей относительно рабочих результатов.

- характеристики рабочей ситуации – условия труда, система стимулирования, оргкультура, рабочее окружение, обучение и развитие персонала.

Проблему мотивации и демотивации хорошо изложил в своей таблице Грязнов С.А., автор многих изданий по менеджменту. В ней приводятся такие мотиваторы, как признание, положительный результат, цель, грамотный руководитель, самостоятельность, заработок, хороший коллектив, информированность, четкая постановка задач и пр. Так же демотиваторы – критика, отсутствие признания, некомпетентный руководитель, перегруженность/недогруженность, неинформированность, неудачи в работе, неясность функции и целей¹⁵.

Основанием для демотивации могут выступать следующие факторы: нарушение трудового контракта, коллективных договоров; неиспользование навыков сотрудников, например, знания иностранных языков, наличия учёной степени и пр.; игнорирование идей, инициатив, творческих позывов персонала; отсутствие чувства причастности, принадлежности; отсутствие ощущения достижения цели (не видно результатов, нет личного и профессионального роста); отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег; отсутствие изменений в статусе сотрудника. Факторы, перечисленные выше, могут проявляться в зависимости от ситуации в любом порядке и в разных формах.

В качестве фактора, способствующего демотивации, может выступать сама система мотивации персонала. Такое возможно в следующих случаях: если отсутствует всеобъемлющий подход к системе мотивации персонала.

Например, система мотивации содержит только материальные стимулы в виде системы оплаты труда или базируется на принуждении работников (угрозах). Инновации в области мотивации не сопровождаются формулированием ожидаемых результатов работы персонала или система

¹⁵ Грязнов, С.А. Исследование понятия «Мотивация» в отечественной психологии / С.А. Грязнов // Психология человека и общества. – 2021. – № 9 (38). – С. 20.

мотивации не отвечает потребностям персонала из-за отсутствия изменений в ней согласно изменениям в организации. В настоящее время в организациях одной из главных причин демотивации является неэффективная система оплаты труда, когда вознаграждение сотрудника ниже уровня его вклада в общий процесс, а также наличие на этом фоне поощрений явно завышенных при меньшем уровне заслуг. Если труд изначально оценен низко и положительной динамики при наличии положительных показателей труда не наблюдается, то отсутствие признания, выраженного в материальном эквиваленте, не может сподвигнуть работника к повышению уровня производительности¹⁶.

Следует отметить, что даже с правильно спроектированной системой мотивации может проявиться феномен демотивации, что напрямую связано с организационной структурой и стилем управления (руководства).

Например, изначальное проявление инициативы, наличие перспективных идей ослабляется негативной оценкой руководства или равнодушием со стороны менеджера относительно деятельности работника. На основе анализа факторов, способствующих демотивации персонала, дополним перечень причин данного:

- чрезмерное вмешательство в работу, в деятельность персонала со стороны руководства, что связано с распространением бюрократической концепции управления и «полюбившимся» авторитарным стилем управления;
- отсутствие психологической поддержки, а также недостаточное внимание со стороны менеджера, управленческого работника к запросам работников;
- не предоставление промежуточных результатов эффективности труда сотрудника;
- неправильная оценка деятельности работника, а именно несправедливая,

¹⁶ Власян В.В. Демотивация персонала: причины и способы борьбы / В.В. Власян, В.Э. Гарьковенко // Теоретические и практические аспекты развития современной науки: теория, методология, практика. Материалы международной научно-практической конференции. – Уфа, 2021. – С. 92.

некорректная;

- неэффективное решение служебных проблем работника;
- отсутствие способности эффективно общаться с подчинёнными, что связано с недостаточным объемом знаний в области управления, управленческой культуры.

Под влиянием вышеуказанных причин демотивации персонала (достаточно одной из них) работники теряют интерес к осуществляемой трудовой деятельности, воспринимают работу как «неизбежность», «тяжелую повинность» или принимают решение об увольнении. В совокупности факторы демотивации персонала снижают результативность деятельности любой организации ¹⁷.

Апатия во время работы во многих случаях связана с большой разницей между тем, к чему стремится человек в своей жизни и теми обязанностями, которые ему приходится выполнять. Однако выяснить насколько это расхождение масштабно бывает не так просто. На снижение мотивации к работе могут влиять разные факторы: усталость, стресс, разногласия в коллективе и многое другое. Порой для того, чтобы выяснить насколько сотрудник выкладывается на работе, достаточно бывает просто задать ему вопрос о том, нравится ли ему то, что он делает. Ослабление стимула может длиться довольно долго, но может произойти и моментально. Все упирается в важность негативных факторов для определенной личности и длительность их воздействия. Но при любых обстоятельствах на низкую мотивацию сотрудников влияют несколько причин. Каждый человек ощущает груз обстоятельств по-своему, а потому одинаковый стимул для разных людей может оказаться как мотивирующим, так и демотивирующим.

Низкая мотивация сотрудников выражается в уменьшении их желания достигать рабочих целей. Специалист больше не прилагает усилий в выполнении должностных функций. Руководитель в такой ситуации может использовать в отношении работника разные виды демотиваторов, что

¹⁷ Казијева, Н.Н. Основные психологические аспекты мотивации персонала / Н.Н. Казијева // Гуманизация образования. – 2019. – № 1. – С. 31-40.

вызывает определенные изменения в психике человека, на которого они направлены.

Процесс ослабления мотивации может продлиться несколько недель и даже месяцев. Поэтому когда подчиненный признается, что потерял интерес к работе, для руководителя это бывает неожиданно. Чаще всего подобные случаи указывают на то, что руководитель не управляет ситуацией, не способен замечать и увязывать симптомы поведения персонала с его психологическим настроем. Процесс ослабления мотивации условно можно разделить на шесть стадий. Ниже приведена модель-цикл (рисунок 1), позволяющая понять логику и составные части процесса демотивации¹⁸.



Рисунок 1 – Цикл демативационного процесса

Первая стадия выражается в растерянности и длится меньше недели. Здесь наблюдаются признаки стресса, который переживает новичок. Они возникают в результате растерянности сотрудника, который не может осознать, почему работа не получается и что следует предпринять. Бесполезные усилия,

¹⁸ Краснер, Т.Ф. Проблемы трудовой мотивации / Т.Ф. Краснер // Современные технологии управления персоналом. Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. – 2018. – С. 335.

прилагаемые при этом подчиненным, пока явно не влияют на производительность, тем не менее, повышается нагрузка на его психику¹⁹.

Вторая стадия низкой мотивации сотрудников определяется в виде раздражения и длится до одной недели. Если человек продолжает получать противоречивые указания и несогласованную информацию, видит, что ситуация остается напряженной, он начинает раздражаться от собственного бессилия. Тем не менее, производительность подчиненного растет, его старания усиливаются в надежде на взаимопонимание и урегулирование невыносимой для него стрессовой ситуации. Качество его работы пока еще вполне приемлемо.

Третья стадия низкой мотивации сотрудников отражает двойную роль (или инстинктивные надежды) и не превышает четырех недель. Убедившись, что руководство не собирается урегулировать возникшую ситуацию, работник перестает раздумывать, кто виноват в его проблемах. Он все еще раздражен отношением начальства, и начинает менять тактику. Подчиненный скрывает служебную информацию, которая требуется для эффективной работы его подразделения. Он возлагает надежды на оплошность руководителя, которая позволит ему с полным основанием заявить, что он, будучи на его месте, отлично справился бы с этой задачей. Продуктивность работника и качество его труда пока остаются нормальными. Немного сглаживаются симптомы стрессового состояния. При этом подчиненный старается избегать начальника. Основной приметой данной фазы являются его минимальные коммуникации с руководством.

Четвертая стадия приносит разочарование, а ее длительность определяется личностью сотрудника. Именно в этот период гораздо труднее восстановить утраченный интерес к работе, потому что упущена масса времени. Производительность труда падает до самого допустимого минимума. Однако на этой ступени человек все еще надеется на улучшение.

Пятая стадия низкой мотивации приводит к потере возможности

¹⁹ Четверова, К.С. Причины демотивации персонала / К.С. Четверова // Материалы национальной научно-практической конференции. – Воронеж, 2022. – С. 482.

сотрудничества и может тянуться до трех недель. Самый характерный признак этого периода заключается в попытке подчиненного выразить словами или действиями, что «этот вопрос меня не касается». Он начинает переставлять рамки своих обязанностей, максимально сужая полномочия. Иногда люди пытаются вести себя намеренно дерзко, явно пренебрегая работой. Ими, опять же, движет надежда попасть в поле зрения начальника, чтобы тот помог возобновить нормальный рабочий процесс и возродить пропавший интерес к труду²⁰.

На данной стадии борьба за интерес к работе теряет смысл, а речь идет о сохранении собственного достоинства. Однако даже здесь руководитель имеет возможность изменить ситуацию.

Шестая стадия – завершающая. Полностью разуверившись в своей работе, человек или уйдет на другое место, или будет чувствовать себя в роли каторжника. Весьма вероятно, что аналогично станут относиться к обязанностям остальные подчиненные, если начальник не изменит отношение к организации труда. Даже один работник в коллективе может стать катализатором, что приведет к открытому протесту всех сослуживцев одновременно²¹.

В нынешних обстоятельствах формирование эффективно функционирующей компании нельзя в отсутствие осуществления одной из ключевых функций менеджмента – мотивации. Увеличение конкурентоспособности компании, повышение производительности и усовершенствование особенности работы неосуществимы при низкой мотивации персонала. Для руководителя важно понимать, что люди являются наиболее ценным ресурсом, так как именно люди могут постоянно совершенствоваться. Соответственно, умело, управляя людьми, можно постоянно совершенствовать организацию производства и увеличивать

²⁰ Татьяна С.С. Влияние социально-психологического климата на мотивацию персонала / С.С. Татьяна // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-3 (69). – С. 132.

²¹ Байсангуров А.Ф. Анализ факторов демотивации, снижающий эффективность работы / А.Ф. Байсангуров // Digital Diagnostics. – 2021. – Т. 2. № S2. – С. 10.

прибыль. Практически любая компания может сделать мощный рывок в росте и развитии, если сможет поддерживать стабильную высокую мотивацию персонала. Поэтому руководитель должен хорошо разбираться в людях, знать их достоинства и недостатки, мотивы, которые побуждают их к труду²².

Таким образом, бдительное отношение руководителя к персоналу, обеспечит реализацию их способностей и амбиций, продвижение по карьерной лестнице, дружественные взаимоотношения в коллективе, грамотная система мотивации в конечном итоге позволят работодателю предотвратить демотивацию, сохранить заинтересованность к работе, приобрести преданных делу сотрудников, а предприятию достичь планируемых показателей и цели.

1.3 Психологические условия стабилизации мотивации организации

С интересом изучая существующее многообразие феноменов, факторов, подходов, задач, связанных с мотивацией, мы хотим отметить, что одним из актуальных сегодня фокусов рассмотрения мотивации, на наш взгляд, может стать изучение ее как условия психологического благополучия конкретного человека и коллектива.

Исследование развития мотивационных процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий на трудовую активность работников.

Для достижения высокого уровня мотивации сотрудников должен характеризоваться:

- достаточной информированностью;
- вовлеченностью сотрудников в процессы;
- удовлетворённостью сотрудников своей профессиональной деятельностью;

²² Щербань В.А. Мотивация персонала: современные подходы и зарубежная практика / В.А. Щербань, Л.В. Кулешова, Д.И. Жилияков // Наука и практика регионов. - 2020. - № 1 (18). - С. 53.

- готовностью к взаимопомощи;
- спокойной эмоциональной обстановкой в коллективе;
- соблюдением гигиенических условий труда²³.

Замотивированный и удовлетворенный сотрудник ответственно относится к своим должностным обязанностям, с меньшим сопротивлением готов к сверхурочной работе, инициативен, а также более лоялен к инновационным переменам. Совокупность данных факторов отображает, что персонал в компании раскрывает и использует весь свой потенциал.

Социально-психологический климат организации также играет решающую роль в мотивации сотрудников. Климат не имеет единицы измерения, норм и стандартов, но благодаря коллективному труду между работниками формируются отношения, которые служат основой для возникновения эмоциональных межличностных отношений, благоприятствующих мотивации работников. Создание психологического комфорта и благоприятного социально-психологического климата относится к постоянному и устойчивому воспроизведению таких психических состояний, как положительный эмоциональный фон общения, межличностные симпатии, чувство сопереживания, соучастия, понимания и позитивизма, которые воспринимаются независимо от индивидуальных психологических особенностей сотрудников²⁴.

Социально-психологический климат формирует благоприятную атмосферу в трудовом коллективе и положительно влияет на мотивацию работников. Он воздействует на поддержание высокой производительности труда, эффективную организацию работы и воспитание доброжелательных отношений, формирование общих ценностей и ориентаций в коллективе, удовлетворенность сотрудников своей работой, хорошее настроение сотрудников и многое другое. В конечном итоге мы можем сказать, что для

²³ Мошникова, Е.А. Социально-психологические условия формирования мотивации / Е.А. Мошникова // Тенденции развития науки и образования. – 2020. – № 62-20. – С. 26.

²⁴ Кузьменкова В.Н. Мотивация и стимулирование персонала как социально-психологические методы / В.Н. Кузьменкова // Специальная техника и технологии транспорта. –2022. – № 14. С. 158.

улучшения процесса мотивации необходимо внедрить систему управления, которая направлена на развития сотрудников организации, поэтому важно сосредоточиться на таких факторах, как создание организационной культуры, развитие чувства принадлежности организации среди сотрудников, формирование благоприятного социально-психологического климата, обеспечение психологической устойчивости сотрудников, развитие систему управления карьерой, прозрачную и справедливую систему оплаты труда, мотивирующую сотрудников²⁵.

Принимая во внимание приведенное выше, считаем возможным предположить, что состоянию психологического благополучия коллектива будет соответствовать некий оптимальный мотивационный климат, способствующий удовлетворению потребностей в автономии, компетентности и связи с другими. Ведущую роль в создании условий для формирования такого климата играет руководитель. У снижения или полной потери мотивации в коллективе много причин.

Главным показателем для руководителя может выступать текучесть кадров и низкий уровень трудовой дисциплины. Выявленные показатели могут послужить толчком к проведению мероприятий по устранению негативно влияющих факторов. Одним из таких мероприятий может быть введение целевого менеджмента, который позволит поднять уровень сплоченности, усилить командных дух и повысить эффективность используемого рабочего времени.

Первоначальными потребностями включения человека в трудовую деятельность являются заработная плата, стабильное рабочее место, нормальные условия труда. Наличие самой потребности еще не является побуждением к конкретной деятельности, необходимы еще и стимулы, определяющие такую потребность, и только в процессе трудовой деятельности проявляется соответствие (несоответствие) стимула и потребности через совпадение (несовпадение) ожидания индивида с действительностью.

²⁵ Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: учеб. и практ. для вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2020. – С. 82.

При этом могут меняться и состав, и структура потребностей, интересов, стимулов, мотивов, однако, без мотивации эффективная трудовая деятельность по достижению конкретного результата невозможна.

Таким образом, процесс мотивации начинается с личности и ею завершается, она является объектом и субъектом мотивации. Личность имеет различные врожденные и приобретенные потребности, а трудовая среда (организация) позволяет человеку удовлетворить свои потребности путем эффективной работы по достижению своих собственных целей и целей хозяйствующего субъекта. Труд и его оценка является конечным пунктом процесса мотивации и важнейшим элементом системы мотивации. Именно он дает оценку эффективности мотивации труда в организации. Личность работника с точки зрения мотивации характеризуется четырьмя основными элементами: психологической структурой, ценностной структурой, потребностями и интересами²⁶.

С позиции современного системного подхода личность рассматривается как целеустремленная динамическая функциональная система, характеризующаяся многомерностью и иерархичностью. В ней можно выделить три основные подсистемы (сферы):

- когнитивную, включающую функции познания: восприятие, память, мышление;
- регулятивную, включающую эмоционально-волевые процессы, саморегуляцию деятельности и управление деятельностью людей;
- коммуникативную, отражающую общение и взаимодействие людей.

Исходя из социально-психологической и организационно-экономической природы мотивации труда, ряд ученых выделяют следующие виды мотивов и, соответственно, стимулов труда:

- материальные мотивы, при которых труд выступает необходимостью для сотрудников организации, так как обеспечивает получение ими жизненных благ;

²⁶ Мамина, В.П. Социально-психологический тренинг / В.П. Мамина // E-Scio. – 2021. – № 3 (54). – С. 524.

– духовные мотивы, при которых труд позволяет им реализовать духовный потенциал, получить удовлетворение в содержании своей трудовой деятельности;

– социальные мотивы, при которых труд выступает как фактор формирования определенного социального положения работников в обществе. Хорошо и высокопродуктивно работающий человек поднимается по иерархической лестнице и вместе с тем приобретает новые возможности совершенствования своего социального положения²⁷.

Социальные потребности в настоящий период времени не менее важны, чем материальные потребности, однако, в отличие от советского времени они носят не коллективный, а индивидуальный характер. К ним относятся такие факторы (влияния) мотивации, как многолетняя привычка работы в данном коллективе, возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе и граничащий с самоуважением фактор ощущения своей необходимости коллегам, клиентам, другим людям, находящимся во внешней среде. Социальные потребности могут учитываться или не учитываться руководителями экономических субъектов, удовлетворяться или не удовлетворяться, но исследования подтверждают то обстоятельство, что там, где эта группа потребностей удовлетворяется, в коллективе благоприятный социально-психологический климат, а текучесть кадров снижается. При этом даже в периоды экономического спада или депрессии, когда руководители предприятий не в состоянии активно стимулировать работников материальными методами поощрения, упомянутые социальные факторы мотивации играют роль внутреннего вознаграждения и достаточно большой процент работников продолжает работать на предприятии. Следует отметить, что социальные потребности свойственны всем возрастным группам, различным психическим типам личностей, независимо от уровня образования и должностного статуса.

Мотивационная роль заработной платы может повышаться только на

²⁷ Ускова Е.С. Понятие мотивации в психологической литературе / Е.С. Ускова // Academy Journal. – 2017. – № 1 (1). – С. 9.

основе более глубокого познания ее стимулирующей функции. Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Следует отметить, что стимулирование, в свою очередь, выполняет экономическую, социальную и нравственную функции²⁸.

Также усовершенствование системы материального стимулирования поможет поднять уровень вовлеченности персонала. Благодаря реорганизации функционала сотрудников можно достичь также высокого уровня заинтересованности персонала в осуществляемой им профессиональной деятельности, что в свою очередь приводит к росту уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда²⁹.

Формирование благоприятного климата внутри коллектива, а также рост уровня заинтересованности и мотивации сотрудников, может быть достигнут с помощью выполнения следующих задач:

- необходимо прозрачно проводить эквивалентность между профессиональным вкладом каждого сотрудника и вознаграждением;
- исследовать и управлять психоэмоциональным состоянием персонала;
- способствовать благоприятным взаимоотношениям сотрудников;
- предоставлять возможности самовыражения сотрудников в своей профессиональной деятельности;
- не допускать неясности в должностном функционале персонала.

Повышение уровня профессиональной мотивации сотрудников

²⁸Черных, Д.А. Психологические аспекты мотивации персонала / Д.А. Черных // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2019. – № 5. – С. 72.

²⁹ Хвостова А.В. Психологические аспекты мотивации / А.В. Хвостова // Научное пространство современной молодёжи: приоритетные задачи и инновационные решения. Сборник статей участников III Всероссийской молодежной научно-практической конференции VI Уральского вернисажа науки и бизнеса, Международного научного культурно-образовательного форума. Под общей редакцией Е.П. Велихова, отв. за выпуск О.А. Хэгай. – Челябинск, 2022. –С. 271.

сопровождается следующими мероприятиями:

1. Провести ревизию функционала сотрудников организации.
2. Постоянная адаптация и актуализация системы материального стимулирования.
3. Дополнять инструменты нематериальной мотивации персонала.
4. Получать обратную связь от сотрудников по вопросам повышения заинтересованности в результатах профессиональной деятельности.

Для достижения успеха и удовлетворенности профессиональной деятельностью сотрудника необходимо создание благоприятного социально-психологического климата, который представляет собой совокупность систематических социально-психологических работ с сотрудниками организации, особых мероприятий, целям которых является создание и сохранение доброжелательных взаимоотношений в трудовом коллективе.

Таким образом, перед руководством организации стоит задача формирования и совершенствования социально-психологического климата, что требует знания основ психологии, наблюдения за эмоциональным состоянием коллектива, его общим настроением. Благоприятная трудовая среда является залогом успеха в жизни отдельного человека как части целого механизма, и, соответственно, самого механизма – всей организации.

Выводы по 1 главе

В первой главе были рассмотрены теоретические вопросы изучения мотивации персонала с учетом специфики организации. В результате исследования можно сделать следующие выводы:

- 1 Если обратиться к психологическим концепциям мотивации, то большинство из них либо отождествляют понятия мотив и мотивация, либо ставят в зависимость мотивации от мотива или наоборот, но так или иначе

мотив оказывается в теории непосредственно связан с мотивацией, впрочем как и потребность. Однако из таких различных пониманий соотношения мотива и мотивации складываются и различные представления о структуре мотивации и последовательности и содержании тех механизмов, которые ее составляют, а также складываются и такие представления, что мотивация – это один из механизмов деятельности, не имеющей какой-либо структуры. Подобного рода различные тенденции стали основанием для определения следующих подходов в психологии относительно понимания мотивации: субъектный подход, ориентированный непосредственно на субъекта и тех условий и законов, согласно которым он либо развивается, либо наука пытается изучить то, что уже было заложено в субъекте и существует в неизменном виде; объектный подход, когда внешний фактор оказывает первостепенное значение и мотивация определяется и зависима от предметного содержания действительности и ситуативной необходимости; субъектно-объектный подход, суть которого состоит в попытке синтезировать достижения исследователей, кто объединяет в себе статичное и динамичное начала формирования мотивации.

2. Основанием для демотивации могут выступать следующие факторы: нарушение трудового контракта, коллективных договоров; неиспользование навыков сотрудников, например, знания иностранных языков, наличия учёной степени и пр.; игнорирование идей, инициатив, творческих позывов персонала; отсутствие чувства причастности, принадлежности; отсутствие ощущения достижения цели (не видно результатов, нет личного и профессионального роста); отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег; отсутствие изменений в статусе сотрудника. Факторы, перечисленные выше, могут проявляться в зависимости от ситуации в любом порядке и в разных формах.

3. Исследование развития мотивационных процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий на

трудовую активность работников.

Для достижения высокого уровня мотивации сотрудников должен характеризоваться: достаточной информированностью; вовлеченностью сотрудников в процессы; удовлетворённостью сотрудников своей профессиональной деятельностью; готовностью к взаимопомощи; спокойной эмоциональной обстановкой в коллективе; соблюдением гигиенических условий труда.

Глава 2. Эмпирическое исследование мотивации персонала с учетом специфики организации

2.1 Организация и методы исследования

Цель исследования: провести эмпирическое исследование мотивации персонала с учетом специфики КГП на ПХВ «Психиатрический диспансер г.

Семей) и разработать рекомендации для повышения показателей мотивации персонала.

Объект исследования: мотивы персонала медицинского учреждения.

Предмет исследования – психологические факторы мотивации сотрудников.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что в значимости мотивов трудовой деятельности у врачей и среднего медицинского персонала существуют достоверные различия. Группа мотиваторов способствует повышению трудовой мотивации и вызывает чувство удовлетворения работой.

Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие **задачи:**

- рассмотреть понятие и подходы к изучению мотивации в современной организационной психологии;
- исследовать причины и признаки понижения мотивации в организации;
- изучить психологические условия стабилизации мотивации организации;
- изучить особенности мотивации персонала с учетом специфики организации (КГП на ПХВ «Психиатрический диспансер г. Семей»);
- проанализировать результаты исследования;
- разработать рекомендации для повышения показателей мотивации персонала с учетом специфики организации на КГП на ПХВ «Психиатрический диспансер г. Семей».

В целях оценки системы мотивации в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей был проведен опрос сотрудников.

В исследовании использовались следующие психологические методики для диагностики мотивации:

Методика Ш. Шварца для изучения ценностей личности в редакции В. Н. Карандашева;

Диагностика мотивационной сферы личности В. Э. Мильмана;

Методика определения интегральной удовлетворенности трудом А. В. Батаршева.

Было опрошено 13 врачей всех направлений, из них 4 высшего звена, 5 – среднего звена и 4 – низшего звена, и 50 специалистов – по одному-два человека из каждого отдела.

Опрос проводился в 4 этапа (общей длительностью 2 недели) по подразделениям в разные дни, но в одно и то же время с 13:00 до 14:00, т. к. это время во всех подразделениях центра закреплено в качестве рабочего совещания.

Мотивационная структура сотрудников исследуется осуществляется путем анкетирования и интервьюирования сотрудников, в процессе которых выявляют их предпочтения относительно ключевых мотиваторов труда, отношения к труду, отношения в трудовом коллективе, соответствия применяемых мотивов и стимулов потребностям сотрудников.

Первичная обработка данных анкет проводилась при помощи программы MS Excel. Статистическая обработка данных производилась при помощи программного комплекса SPSS, версия 20. Анализ характера распределения по каждой переменной проводился при помощи одновыборочного критерия Колмогорова-Смирнова, который показал, что шкалы методики определения удовлетворенности трудом имеют распределение, не соответствующее нормальному. Для изучения корреляционных связей использовался непараметрический критерий Спирмена. К полученной корреляционной матрице был применен метод (модель) корреляционных плеяд. Корреляционные плеяды позволяют представлять систему наиболее значимых корреляционных связей в графической форме. Вся матрица корреляций была принята за общее поле значимых связей между изучаемыми явлениями с целью вычленения отдельных плеяд согласно задачам исследования. В нашем случае это связь ценностных типов, мотивации и удовлетворенности трудом.

В соответствии с опорными теориями в качестве диагностического инструментария были выбраны следующие методики: Методика Ш. Шварца

для изучения ценностей личности в редакции В. Н. Карандашева. С целью проанализировать удовлетворенность трудом сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей мы использовали методику удовлетворенности трудом Батаршева.

С целью изучения социальных категорий, влияющих на удовлетворенность персонала трудовой деятельностью, было проведено социально-психологическое исследование, в основе которого были взяты две методики: «Удовлетворенность работой» В.А. Розановой, «Интегральная удовлетворенность трудом» А.В. Батаршева. Для обработки данных был применен корреляционный анализ и метод усреднения величин.

Согласно цели были решены следующие задачи: выявлена степень удовлетворенности сотрудников достижениями в работе, условиями труда, взаимоотношениями с коллегами, руководством, проанализирован уровень притязаний в профессиональной сфере.

Для определения наиболее влияющих факторов и их дальнейшего сопоставления с теми, которыми респонденты удовлетворены и не удовлетворены, был использован корреляционный анализ, представленный в таблице 1, где показатели были распределены в соответствии со следующей шкалой: от 0 до 0,3 - очень слабая связь, от 0,7 до 0,9 – высокая связь, от 0,3 до 0,5 – слабая связь, от 0,9 до 1 – очень высокая связь, от 0,5 до 0,7 – средняя связь.

По методике А. В. Батаршева был также выявлен средний уровень удовлетворенности на группу. Высокий уровень удовлетворенности в данном случае наблюдается по показателям профессиональной ответственности, взаимоотношений с коллегами и интереса к работе. Сильная связь у общей удовлетворенности трудом наблюдается с интересом работы, взаимоотношением в коллективе, предпочтением высокой заработной платы.

Для более детального изучения и сопоставления результатов методик респондентам была применена методика А.В. Батаршева «Интегральная удовлетворенность трудом». В итоге, результаты, полученные одной

методикой, подтверждают результаты, полученные при помощи другой методики. Уровень удовлетворенности работой у анализируемой группы был выявлен средний.

Методика «Двухфакторный профиль Ф. Герцберга» позволила нам определить значимость мотивирующих и гигиенических факторов в трудовой деятельности медицинских работников. С помощью критерия Колмогорова-Смирнова для одной выборки установлено, что распределение количественных переменных «мотивирующие факторы» (значение Z – критерия равно 2,796 при уровне значимости $p < 0,001$), «гигиенические факторы» ($Z = 2,811$ при $p < 0,001$) не соответствует нормальному закону. С помощью непараметрического критерия Манна-Уитни мы оценили достоверность различий в показателях мотивирующих и гигиенических факторов у врачей и среднего медицинского персонала.

Этапы эмпирического исследования.

Первый этап направлен на подбор детей и методик эмпирического исследования, по теме ВКР и поставленным задачам.

На втором этапе проведено эмпирическое исследование мотивации сотрудников КГП на ПХВ «Психиатрический диспансер г. Семей и диагностика удовлетворенности трудовым процессом. Проведен анализ результатов и их статистическая проверка.

На третьем этапе проведен анализ эмпирических показателей и выявление различий между контрольной и экспериментальной группами.

Четвертый этап – психокоррекционный – был посвящен психодиагностической, психокоррекционной и психопросветительской работе с персоналом. На этом этапе проводилась разработка направлений совершенствования мотивационных механизмов, исследование значимости мотивов различных категорий персонала.

Корреляционный анализ показал, что сильная связь у общей удовлетворенности трудом наблюдается с интересом работы, взаимоотношением в коллективе, предпочтением высокой заработной платы.

Результаты данной методики по общей шкале показали, что для большей части респондентов удовлетворенность работой проявляется на среднем уровне, и равная часть работников удовлетворена и не удовлетворена трудом.

Характеристика выборки исследования: было опрошено 13 врачей всех направлений, из них 4 высшего звена, 5 – среднего звена и 4 – низшего звена, и 50 специалистов – по одному-два человека из каждого отдела КГП на ПХВ «Психиатрический диспансер г. Семей. Опрос проводился в 4 этапа (общей длительностью 2 недели) по подразделениям в разные дни, но в одно и то же время с 13:00 до 14:00, т. к. это время во всех подразделениях центра закреплено в качестве рабочего совещания.

Методы математической статистики: вычисление среднеарифметических значений, количественный анализ, построение диаграмм. Первичная обработка данных анкет проводилась при помощи программы MS Excel. Статистическая обработка данных производилась при помощи программного комплекса SPSS, версия 20, использовался критерий Стьюдента.

Исследование проводилось на базе Городского психиатрического диспансера, г. Семей, расположенного по адресу: Казахстан, Семей (Семипалатинск), ул. Дулатова, д. 282.

В настоящее время структура центра представлена следующими структурными подразделениями:

- двумя круглосуточными стационарами,
- тремя отделениями дневного пребывания:
- двумя амбулаторно-поликлиническими психотерапевтическими отделениями,
- психологическое отделение,
- отделением реабилитации,
- физиотерапевтическим отделением.

Также в диспансере работают клинико-диагностическая лаборатория, организационно-методический отдел и др. структурные подразделения.

Психиатрическая служба города продолжает развиваться и совершенствоваться в соответствии с потребностями населения и уровнем развития психиатрической науки и рекомендациями Всемирной организации здравоохранения.

Прием ведут врачи психиатры-наркологи, психотерапевты, сексологи, а так же психологи.

Основные виды медицинской деятельности.

Работы и услуги:

- психиатрическая помощь;
- психотерапевтическая помощь;
- сексологическая помощь;
- психологическая помощь;
- реабилитация;
- физиотерапия;
- лабораторная диагностика;
- освидетельствование на допуск к работе;
- экспертиза временной нетрудоспособности.

Сформированная в городе Семей система оказания психиатрической помощи обеспечивает в рамках государственных гарантий оказания медицинской помощи населению общедоступную, квалифицированную, бесплатную специализированную помощь.

В настоящее время акцент в организации специализированной психиатрической (психотерапевтической, психологической) помощи населению делается на приближении специализированной помощи к населению, организации подразделений психиатрической службы (кабинетов, отделений) вне психиатрических учреждений здравоохранения (многопрофильных больницах, диспансерах, поликлиниках, что позволяет выявлять психические расстройства на начальных этапах их возникновения и проводить большую профилактическую работу.

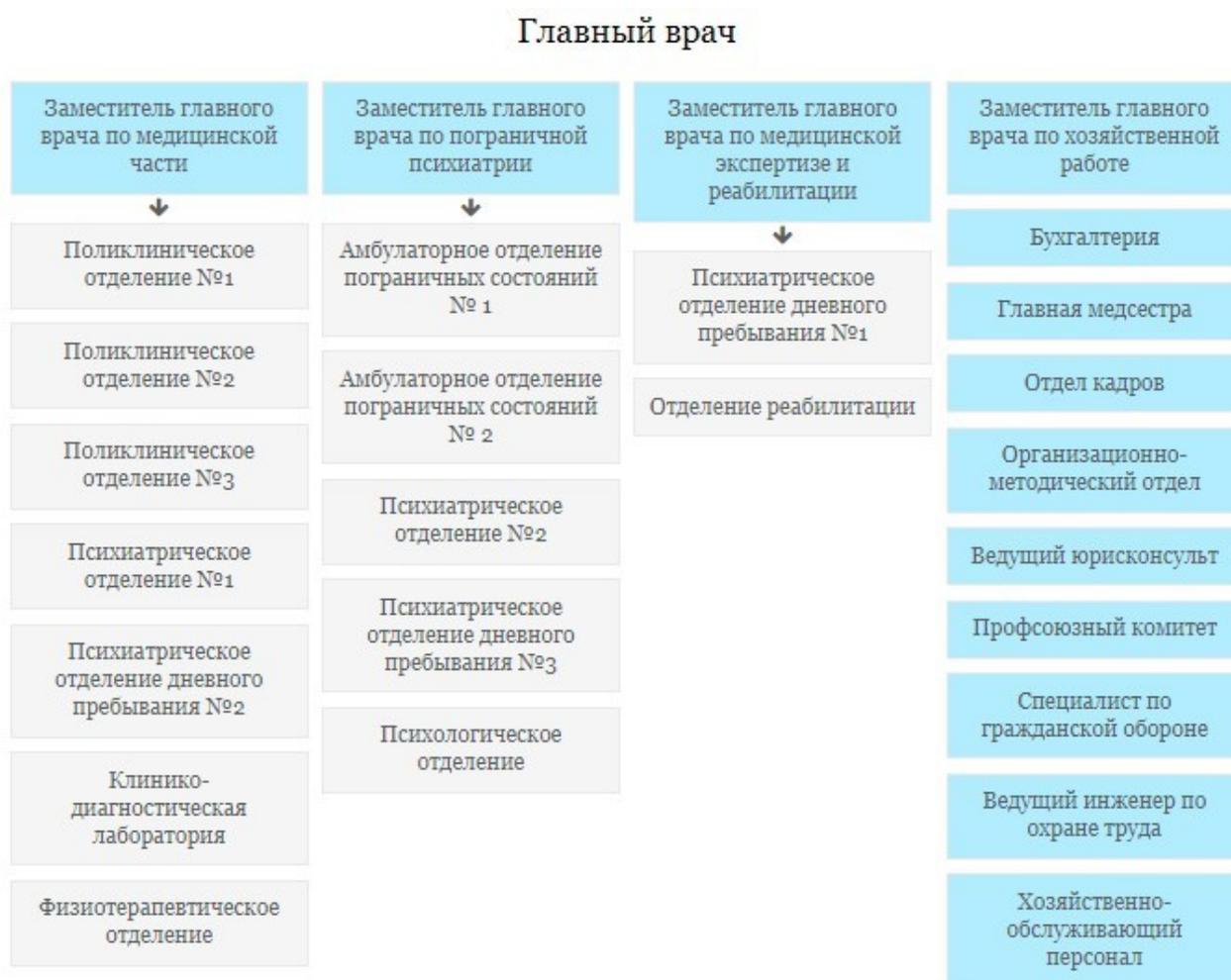


Рисунок 2 – Структура управления

Психические расстройства затрагивают интересы, как самих пациентов, так и государства, общества в целом. Они наносят существенный экономический и моральный ущерб. Отношение к пациентам с психическими расстройствами является своего рода свидетельством зрелости, цивилизованности государства и общества.

Глобальными целями деятельности центра являются охрана психического здоровья жителей города, минимизация стигмы, связанной с наличием психического расстройства, повышение уровня доверия населения к психиатрической службе, соблюдение прав и законных интересов лиц, страдающих психическими расстройствами, дальнейшее приближение специализированной помощи к населению.

2.2 Изучение особенностей мотивации персонала с учетом специфики организации

В результате опроса были получены следующие данные.

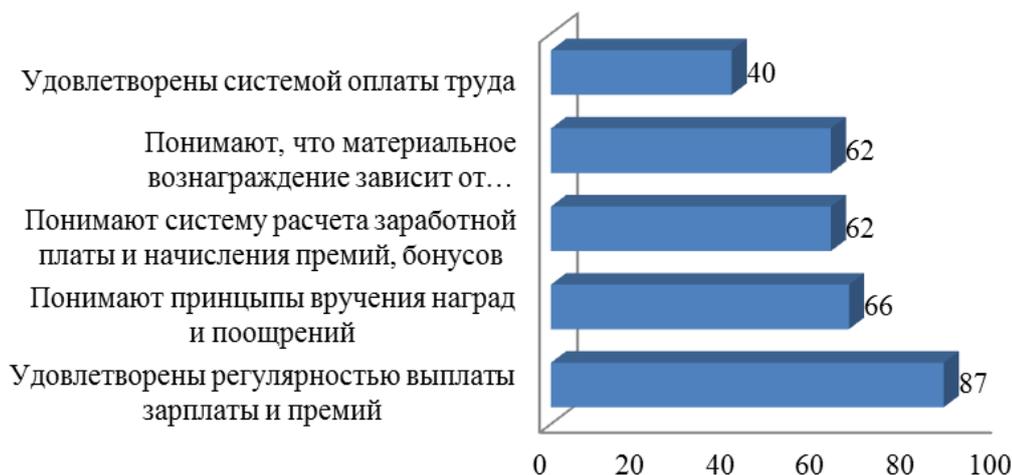


Рисунок 3 – Важность материальных стимулов сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, оцениваемая респондентами, в %

Выявлено, что в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей существует определенная система материальной (рисунок 3) и нематериальной мотивации трудовой деятельности.

Эта система включает в себя перечень стимулирующих средств, которые влияют на трудовую деятельность персонала, а именно: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в коллективе, признание со стороны окружающих, интересная работа, жесткие внешние команды и внутренняя культура.

Среди причин данные специалисты указали отсутствие моральной заинтересованности и необходимости использовать в полной интеллектуальные и физические способности на работе.

Таким образом, в большинстве случаев желания работников и возможности диспансера в плане обучения совпадают. Однако 40 % опрошенных специалистов хотели бы стажироваться и 42 % желают получить

второе высшее образование. Понятно, что данные формы обучения доступны лишь врачам, а не рядовым сотрудникам в силу того, что требуют больших финансовых затрат. Поэтому в данном случае расхождения между желаемым и действительным не является показателем неэффективной работы службы персонала в подсистеме профессионального развития. Результаты опроса указывают на то, что высокие показатели у медицинских психологов были получены по шкалам.

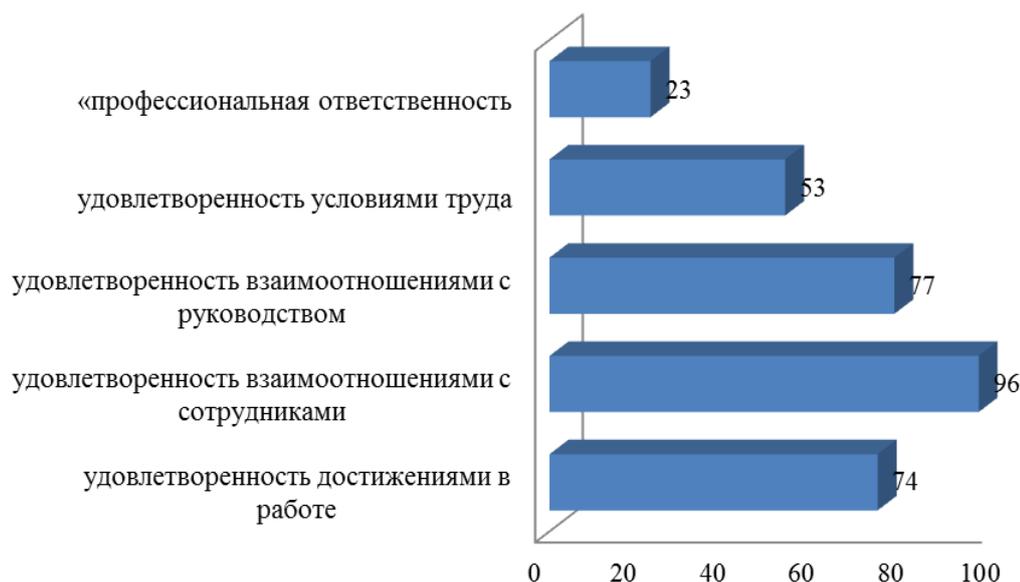


Рисунок 4 – Шкала удовлетворенности сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, в %

Результаты опроса указывают на то, что высокие показатели у медицинских психологов были получены по шкалам: «удовлетворенность достижениями в работе» – 74 % (39 чел.), «удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками» – 96 % (51 чел.), «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством» – 77 % (41 чел.), «удовлетворенность условиями труда» 53 % (28 чел.), «профессиональная ответственность» – 23 % (12 чел.). Общая удовлетворенность трудом у большинства медицинских психологов находится на высоком уровне – 82% (52 чел.).

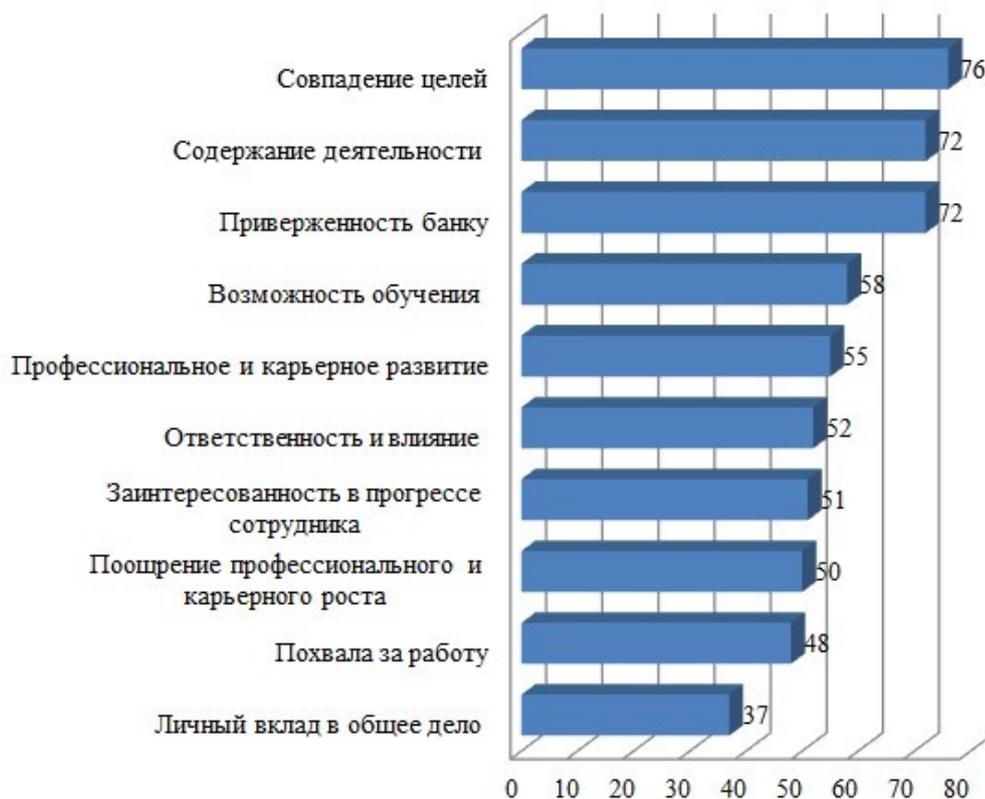


Рисунок 5 – Важность персонифицированных стимулов сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, оцениваемая респондентами, в %

Немаловажно и то, что персонал высоко оценивает персонифицированные стимулы (рисунок 3). Так, для сотрудников самыми важными являются совпадение целей и содержания деятельности у рядовых сотрудников и руководителей подразделений диспансера.

Хорошим стимулом к труду является и знание о том, что и как делать на своём рабочем месте, а также и знание того, какого конкретного результата от сотрудника ожидают на работе. Наконец, важным моментом в управлении мотивацией персонала является и взаимоотношения в системе «руководитель – подчинённый».

Интересно, что две трети сотрудников считают, что руководитель – это вдохновляющий к труду лидер, который поощряет активность и личную инициативу.

В то же время, в ходе анкетирования сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей была выявлена проблема –

блокирование развития карьеры и незаинтересованность руководства в высококвалифицированной работе персонала. Это подавляет развитие потенциала сотрудников.

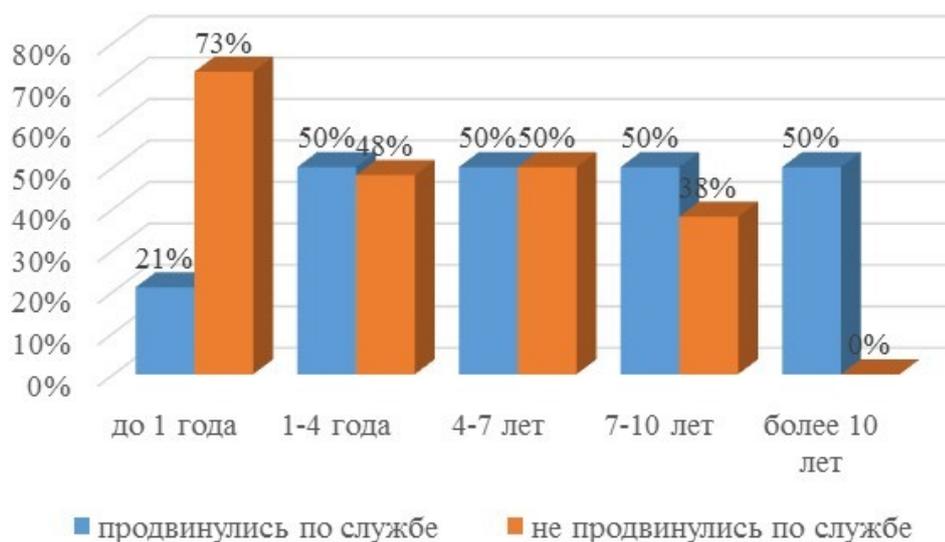


Рисунок 6 – Соотношение персонала, которые продвинулись и не продвинулись по службе в зависимости от стажа работы

На приведенной диаграмме видно, что с увеличением стажа работы количество тех, кто не продвинулся по службе, уменьшается, что говорит о том, что служба персонала следит за карьерой практически всех сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, и умные, способные, опытные будут замечены и продвинуты по службе.

Как отметили рядовые работники в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, продвижению по службе способствуют следующие факторы: наличие опыта, знаний (72,0%); способности (44,0 %); мужчине легче продвигаться по службе (22,0%); наличие диплома о высшем образовании (20,0%); наличие тесного контакта с начальством (18,0%).

Факторы, способствующие продвижению по карьерной лестнице представлены на рисунке 5.

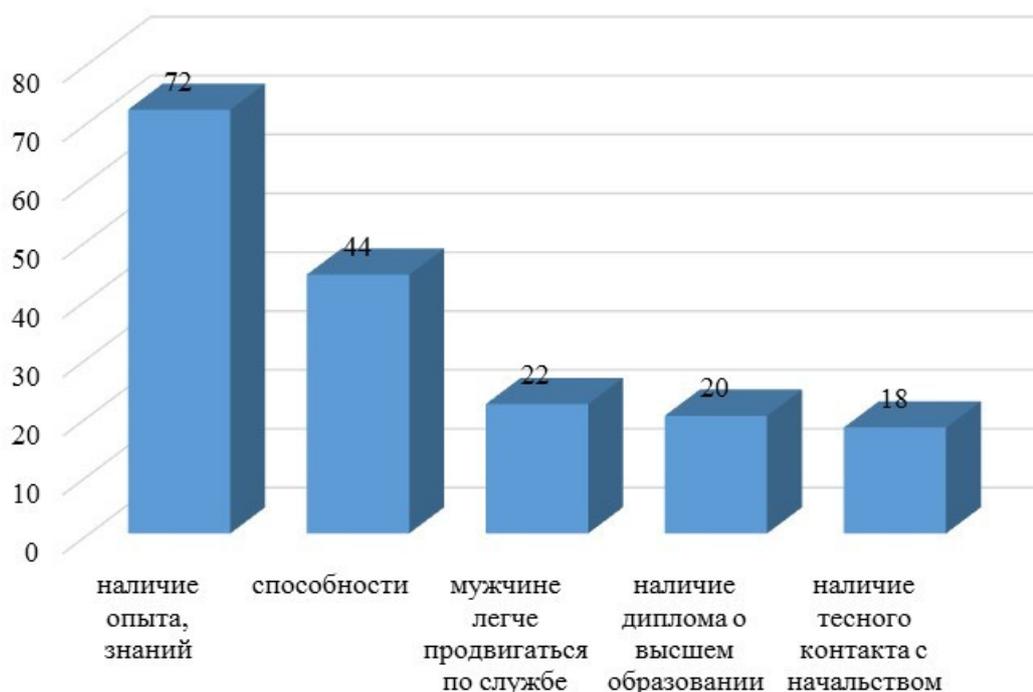


Рисунок 7 – Факторы, способствующие продвижению по карьерной лестнице в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей

После начала пандемии COVID-19 было проведено большое количество исследований в разных странах мира, которые затронули различные аспекты восприятия работниками ситуации, связанных с вынужденным массовым переходом на дистанционные формы обучения с использованием.

Так, например, было установлено, что отношение к переходу на дистанционные формы обучения связано с профессиональной направленностью обучения, с чувством удовлетворения от опыта использования цифровых платформ и самоэффективностью и некоторыми другими психологическими особенностями работников.

Результаты сравнения средних показателей по шкалам авторского опросника у работников разных направлений обучения до (первый срез) и после начала пандемии COVID-19 (второй срез) представлены в таблице 3.

Таблица 3

Статистическая оценка различий в выраженности показателей отношения к цифровому обучению у работников трех направлений обучения до и после начала пандемии

Шкалы опросника отношения к цифровому	Среднее значение	U –
---------------------------------------	------------------	-----

обучению			критерий
Общая вовлеченность в использование цифровых образовательных технологий	21,66	24,39	16914,0
Вовлеченность в цифровое пространство	15,41	17,64	16814,0
Использование цифровых технологий в образовании	13,28	14,69	15838,5
Цифровая компетентность	9,78	9,78	15838,5

* Статистически значимые различия. зоны стат. критерия от 0,01 до 0,05

Как видно из таблицы 3, у всех работников ожидаемо повысилась общая вовлеченность в цифровое пространство и общая вовлеченность в использование к цифровому обучению. Во всех группах возрос показатель конкретного использования цифровых технологий в образовании. При этом интересно, что цифровая компетентность практически не изменилась.

Таким образом, после перехода на дистантное обучение у работников увеличилась вовлеченность в цифровое пространство, а также в целом улучшилось отношение к цифровому обучению.

В качестве основных трудностей, с которыми пришлось столкнуться в процессе вынужденного перехода на дистанционный формат обучения и работы, большинство опрошенных работников называют, прежде всего, технические проблемы (плохое интернет-соединение или его отсутствие, недоступность необходимой техники или соответствующего программного обеспечения, отсутствие доступа к специальным системам для онлайн обучения и т.п.) и недостаточную цифровую компетентность сотрудников.

Предоставить больше возможностей карьерного роста – фактор мотивации, способный значительно повлиять на результативность труда.

В таблице 4 указаны негативные факторы, связанные с работой персонала.

Таблица 4

Наличие демотивирующих факторов труда

Характер ответов	главные врачи		врачи среднего и высшего звена		специалисты	
	кол-во, чел.	уд.вес, %	кол-во, чел.	уд.вес, %	кол-во, чел.	уд.вес, %
Монотонность, однообразность	2	50,00	6	66,67	16	32,00
Неравномерная загруженность в течение дня (иного периода)	1	25,00	-	-	9	18,00
Высокая степень ответственности за принимаемые решения	1	25,00	1	11,11	7	14,00
Частые конфликтные ситуации	-	-	1	11,11	6	12,00
Длительная работа на компьютере	-	-	1	11,11	11	22,00
Частая работа в режиме сверхурочного времени	-	-	-	-	1	2,00
Всего	4	100,00	9	100	50	100,00

* Статистически значимые различия. зоны стат. критерия от 0,01 до 0,05

По данным таблицы 4, у основных работников на первом месте – неравномерная загруженность в течение дня. Высокая степень ответственности имеет место в работе руководителя. Из общих для всех категорий работников преобладают длительность работы, монотонность и др.

Причиной загруженности 50 % молодых врачей стационаров назвали огромный объем работы с документацией, 34,6% отметили большое количество медицинской работы. С приобретением опыта к причинам загруженности в стационарах добавляется необходимость выполнять функции недостающего или отсутствующего персонала и помогать более молодым коллегам (отметили 20 и 12% соответственно), но проблема перегруженности документацией и большим объемом медицинской работы остается преобладающей (37 и 26%). Респонденты со стажем работы более 21 года прежде всего указали на усталость от чрезмерного количества медицинской документации (38%) и «необходимость выполнять функции недостающего или отсутствующего персонала» (27%), такую причину, как «большой объем медицинской работы», отметили только 18% врачей.

Таким образом, причины перегрузок коррелируют с профессиональным

опытом и наличием необходимых для работы навыков.

Помимо повышенной нагрузки на рабочем месте медики отметили в качестве фактора, затрудняющего качественное выполнение ими работы, недостаточность обеспеченности современным оборудованием, препаратами и материалами.

Врачи оперативного отдела показали высокие результаты по следующим отдельным факторам: «наличие социальной поддержки со стороны коллег», «наличие социальной поддержки со стороны семьи (друзей)», «наличие многозадачности в работе», «наличие в работе постоянных нововведений и необходимость реализовывать их в короткие сроки», «обилие документации», «ненормированный рабочий день».

Фельдшеры по приему вызовов — по факторам «умственные нагрузки», «наличие социальной поддержки со стороны руководства», «наличие удовлетворенности в оценке достижений в работе со стороны руководства», «реализация личных социальных потребностей».

Врачи выездной бригады – по фактору «благоприятный социально-психологический климат в коллективе». По фактору «наличие системы мероприятий для повышения стрессоустойчивости и профилактики эмоционального выгорания» у врачей выездной бригады показатели выражены в наименьшей степени.

Весьма важным является результат оценки персоналом санитарно-гигиенических условий, существующих на предприятии, результаты которых представлены на рисунке 8.

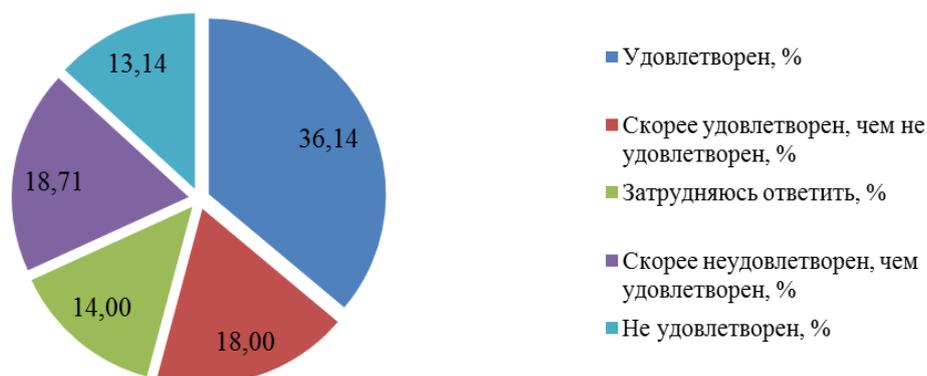


Рисунок 8 - Результат оценки персоналом существующих санитарно-гигиенических условий

В соответствии с полученными данными однозначно положительные ответы были получены в 36 % случаев, ответ «Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен» был получен в 18%, «Затрудняюсь ответить» в 14%, «Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен» в 18 %, «Не удовлетворен» в 13 %.

В таблице 5 приведены результаты среднегрупповых ранговых показателей по типам ценностей: нормативных идеалов и индивидуальных приоритетов. Количественное распределение типов ценностей двух частей методики Ш. Шварца выявляет наличие сопряжения между нормативными идеалами и индивидуальными приоритетами респондентов. Наибольшие средне-групповые ранговые значения выявлены у таких ценностей, как Безопасность и Доброта.

Наименее значимыми как на уровне нормативных идеалов, так и на уровне индивидуальных приоритетов оказались Власть, Традиции, Стимуляция.

В целом небольшой лабильностью обладают ценности Конформность, Достижения и Универсализм. Согласно полученным данным качественное описание содержательной части выборки будет определяться типами Безопасность и Доброта: исследуемая выборка характеризуется стремлением к безопасности и стабильности, к сохранению и повышению благополучия близких людей.

Таблица 5

Методика Ш. Шварца: средние значения и ранговые показатели типов ценностей на уровне нормативных идеалов и индивидуальных приоритетов

Ранг	Нормативные идеалы (обзор ценностей)	Ср. значение	Индивидуальные приоритеты (профиль личности)	Ср. значение
1	Безопасность	5,3246	Безопасность	2,4557
2	Доброта	5,1770	Доброта	2,2541
3	Конформность	4,8689	Самостоятельность	2,2172

4	Самостоятельность	4,8525	Универсализм	2,1915
5	Достижения	4,7623	Конформность	1,9590
6	Универсализм	4,6749	Гедонизм	1,6775
7	Гедонизм	4,0933	Достижения	1,5164
8	Власть	3,9139	Стимуляция	1,3225
9	Традиции	3,8623	Традиции	1,2049
10	Стимуляция	3,5626	Власть	0,9723

* Статистически значимые различия. зоны стат. критерия от 0,01 до 0,05

Таким образом, согласно полученным результатам системе ценностей работников здравоохранения характерны следующие основные тенденции:

- стремление к безопасности при определенной открытости изменениям, способствующим развитию самостоятельности личности;
- ориентация на благополучие других людей, приверженность к полюсу трансцендентности;
- отсутствие стремления к доминированию, повышению социального статуса и новым впечатлениям;
- отсутствие почитания культурных и религиозных обычаев и идей.

Рабочая мотивация респондентов характеризуется следующими чертами:

- преимущественная реализованность значимых рабочих мотивов;
- недостаточное удовлетворение потребности быть общественно полезным в трудовой деятельности;
- преизбыточная реализация мотива общения.

Помимо проведенного анализа материальной системы мотивации для определения степени удовлетворенности был проведен опрос среди работников существующей системы материальной мотивации, где основными вопросами стали:

- 1) «устраивает ли вас система заработной платы?»;
- 2) «устраивает ли вас размер заработной платы?»;
- 3) «вы считаете, что размер оплаты выплачивается не пропорционально вашему вкладу?»;
- 4) «материальная составляющая является главным критерием в вашей работе?»;

5) «вы готовы сменить работу в течение месяца, если вам предложат заработную плату больше?»;

6) «хотели бы вы, чтобы оплата труда имела количественные и качественные показатели, которые будут оценить вас лично?».

Результаты опроса представлены в таблице 6.

Таблица 6

Опрос работников на предмет удовлетворенности системы материального стимулирования в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей

Вопрос	Да, %	Нет, %	Затрудняюсь ответить, %
Устраивает ли вас система заработной платы?	39	54	7
Устраивает ли вас размер заработной платы?	56	39	5
Вы считаете, что размер оплаты выплачивается не пропорционально вашему вкладу?	68	24	8
Материальная составляющая является главным критерием в вашей работе?	55	35	10
Вы готовы сменить работу в течение месяца, если вам предложат заработную плату больше?	29	35	36
Хотели бы вы, чтобы оплата труда имела количественные и качественные показатели, которые будут оценить вас лично?	75	9	16

* Статистически значимые различия. зоны стат. критерия от 0,01 до 0,05

Как видно из таблицы 6 в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей существуют определенная степень неудовлетворенности среди существующей системы заработной платы. Так, 54% опрошенных на вопрос «устраивает ли вас система заработной платы?» ответили отрицательно. Также большой удельный вес отрицательного отношения имеет то, что работники считают, что размер оплаты выплачивается не пропорционально личному вкладу работника – 68%. А 75% работников хотели бы, что оплата труда имела количественные и качественные показатели, которые смогут оценить их лично. Таким образом, в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей для материальной мотивации применяются: выплаты, доплаты, надбавки.

Далее были проанализированы рекомендации для введения дополнительных стимулов мотивации (таблица 7).

Таблица 7

Рекомендации для введения дополнительных стимулов мотивации, %

Элементы мотивации	Процент опрошенных
Льготные путевки на отдых и лечение	85
Улучшение условий труда, эргономики рабочего места	58
Гибкий график работы	60
Льготы по оплате жилья и коммунальных услуг	59
Добровольное медицинское страхование	66
Льготное питание	57

Не денежные материальные стимулы сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей показаны в таблице 8.

Таблица 8

Не денежные материальные стимулы сотрудников

Формы морального поощрения	Процент опрошенных
Внимание к предложениям, рационализаторским предложениям	89
Возможность приносить пользу людям	89
Интересная и удовлетворяющая деятельность	87
Объявление благодарности	65
Возможность участия в решении отдельных задач	21

88% опрошенных высказались, что планируют продолжать работать в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, но 16% сотрудников педиатрического отделения допускают, что при определенных обстоятельствах могут сменить место работы, а 50% - точно не планируют переходить в другое медицинское учреждение.

2.3 Анализ результатов исследования

Таким образом, в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей существует ограниченность выбора инструментария для оценки деловых и личностных качеств. Руководителям необходимо разрабатывать наиболее современные инновационные методы осуществления оценки качеств сотрудников в системе управления персоналом.

С увеличением стажа работы количество тех, кто не продвинулся по

службе, уменьшается, что говорит о том, что служба персонала следит за карьерой практически всех сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, и умные, способные, опытные будут замечены и продвинуты по службе.

Согласно полученным результатам системе ценностей работников здравоохранения характерны следующие основные тенденции:

- стремление к безопасности при определенной открытости изменениям, способствующим развитию самостоятельности личности;
- ориентация на благополучие других людей, приверженность к полюсу трансцендентности;
- отсутствие стремления к доминированию, повышению социального статуса и новым впечатлениям;
- отсутствие почитания культурных и религиозных обычаев и идей.

Результаты исследования показали, что у большинства исследуемых медицинских работников высокий уровень удовлетворенности трудом. Основными движущими факторами мотивации в первую очередь являются благоприятный психологический климат в коллективе, удовлетворенность достижениями в работе и условиями труда.

Высокая профессиональная ответственность и уровень профессиональных притязаний оказался в категории как с высоким, так и низким уровнем удовлетворенности. В ходе исследования выяснилось, что отсутствие уважительного отношения со стороны руководства, а также низкая оценка результатов труда, наличие многозадачности в работе, постоянных нововведений и необходимость реализовывать их в короткие сроки, обилие документации, ненормированный рабочий день являются демотивирующими факторами труда медицинских работников.

Наибольшая степень выраженности неблагоприятных факторов в трудовом процессе, присутствует у фельдшеров выездной бригады и у врачей оперативного отдела. У врачей выездной бригады и фельдшеров по приему вызовов ситуация примерно одинаковая. Интегральная оценка

удовлетворенности трудом показала значимые различия между выборками медицинских психологов и врачей-психиатров по шкале «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством», где значения у медицинских психологов выше, значений врачей-психиатров.

Корреляционный анализ показал, что сильная связь у общей удовлетворенности трудом наблюдается с интересом работы, взаимоотношением в коллективе, предпочтением высокой заработной платы. Результаты данной методики по общей шкале показали, что для большей части респондентов удовлетворенность работой проявляется на среднем уровне, и равная часть работников удовлетворена и не удовлетворена трудом.

На основании представленных выводов может быть рекомендовано включение в мотивационную стратегию медицинских учреждений таких элементов мотивации, которые расширят возможность творческой самореализации сотрудников, позволят сотрудникам реализовывать значимую для общества деятельность (и осознавать ее высокую ценность), достигать в ходе выполнения своих профессиональных обязанностей высокого социального статуса.

2.4 Разработка мероприятий по совершенствованию технологий мотивации и стимулирования персонала организации

Учитывая высокий уровень важности качественной медицинской помощи населению, необходимо отметить, что именно высокая мотивация труда работников данной сферы будет способствовать повышению открытости и прозрачности взаимодействия руководства и сотрудников, и значительно снизит потери средств государственного бюджета, направляемых на обучение и переподготовку медицинских кадров.

На основе изложенного считаем необходимым разработать модель эффективной мотивации труда в в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей.

Цель моделирования – построить эффективную систему мотивации труда

работников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, ориентированную на достижение целей организации, учитывающую потребности сотрудников и отвечающую стандартам достойного труда в системе государственной медицины. Процесс совершенствования системы мотивации труда сотрудников направлен на решение ряда задач:

1) заменить стандартизированные, во многом устаревшие системы мотивации труда отвечающими современным требованиям монетарными и немонетарными стимулами;

2) отказаться от уравнительности в распределении и не связанной с определенными результатами деятельности дифференциации;

3) повысить уровень объективности оценки трудового вклада каждого сотрудника в достижение основных целей государственного управления;

4) укрепить связь результатов труда и немонетарных благ и услуг, предоставляемых работнику;

5) широко и всесторонне использовать весь объем отечественного опыта морального стимулирования с учетом высокой социальной значимости сферы деятельности сотрудников государственных медицинских учреждений для государства и населения страны.

В процессе совершенствования системы мотивации труда сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, необходимо учитывать и мотивационную структуру самих сотрудников: выявить, как соотносятся различного рода мотивы, детерминирующие трудовое поведение.

Для реализации предложенных направлений повышения трудовой мотивации персонала в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей был разработан стратегический план мероприятий, включающий этапы реализации, сроки выполнения и ответственных лиц (таблица 9)

Таблица 9

**План реализации направлений повышения трудовой мотивации персонала в
Городском психиатрическом диспансере, г. Семей**

Выявленная проблема	Направления реализации	Этапы реализации
1	2	3
1. Уровень оплаты труда некоторых категорий персонала не соответствует целевым индикаторам	Введение различных доплат медицинскому персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотр и увеличение стимулирующих надбавок персоналу. 2. Формирование системы премирования персонала за научно-исследовательские достижения. 3. Введение доплат за интенсификацию и выполнение установленного плана работы
	2. Повышение оплаты труда медицинского персонала за счет доходов от оказания платных медицинских услуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение оценки оказываемых платных медицинских услуг на основе ABC-анализа. 2. Формирование бизнес-планов по внедрению наиболее перспективных платных медицинских услуг. 3. Практическая реализация бизнес-планов и внедрение новых платных медицинских услуг. 3. Повышение оплаты труда медицинского персонала на основе перераспределения части доходов от оказания платных медицинских услуг на увеличение фонда оплаты труда.
2. Низкая удовлетворенность медицинского персонала условиями труда, поощрением заслуг и достижений	1. Формирование эффективной системы признания заслуг, успехов и достижений на основе методов нематериального стимулирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка различных программ признания и вознаграждения персонала. 2. Признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, с целью дальнейшего стимулирования их творческой активности. 3. Демонстрация отношения организации к высоким результатам труда. 4. Извлечение из процесса признания максимального эффекта путем популяризации результатов труда отдельных работников, получивших признание. 5. Поднятие морального состояния через соответствующую форму признания. 6. Обеспечение процесса повышения трудовой активности.

Окончание таблицы 9

1	2	3
3. Низкий уровень квалифицированности медицинского персонала	Повышение квалификационного уровня медицинского персонала	Организация системы повышения квалификации и переподготовки медицинских работников в соответствии с потребностями учреждения
4. Низкий уровень фондовооруженности труда персонала	Повышение фондовооруженности труда за счет обновления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение текущего и капитального ремонта изношенных основных средств; 2. Покупка основных средств за счет собственных доходов учреждения.

	материально-технической базы	3. Привлечение инвестиций или бюджетных средств на приобретение основных средств
5. Низкий уровень укомплектованности по большинству категорий медицинского персонала	Привлечение перспективных молодых сотрудников	1. Участие в ярмарке вакансий по подготовке врачей и оформление гарантийных писем о трудоустройстве. 2. Целевая подготовка специалистов по наиболее востребованным областям. 3. Внедрение системы «эффективного контракта» с работниками

Предложена система инструментов, методов и мероприятий, что позволяет обеспечить высокое качество предоставляемых медицинских услуг за счет удовлетворенности трудом, в том числе:

- с целью внедрения новых методов материального стимулирования для решения таких задач, как получение дополнительных материальных благ медицинским персоналом, укрепления социальной защищенности работников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, предлагается: внедрить новую систему распределения стимулирующих выплат; предоставлять служебное жилье и рассмотреть вопрос о его дальнейшей приватизации; обеспечивать льготным питанием и бесплатным проездом медицинский персонал; рассмотреть вопрос о компенсации затрат на занятия спортом;

- с целью внедрения новых методов нематериального стимулирования, для решения таких задач, как продвижение к цели, развитие интереса работников, профессиональное развитие, приверженность профессии, предлагается: осуществлять планирование карьерного роста; обеспечить организацию стажировок в ведущих клиниках; оплачивать обучение в ординатуре для узких специалистов; обеспечить доступ к современным медицинским информационным ресурсам; повысить эффективность наградной деятельности; ввести в штат психолога;

- с целью участия медицинского персонала в принятии коллективных решений предлагается внести изменения в организационную структуру многопрофильного медицинского учреждения и создать комиссию для прозрачного и понятного распределения стимулирующих выплат.

В качестве мотивирования медицинских сестер нужно разрабатывать и

модернизировать систему непрерывного медицинского образования, чтобы эта процедура не сводилась к формальному прохождению курсов повышения квалификации для накопления баллов для прохождения этапа аккредитации. Повышение престижа профессии медицинской сестры – задача не только системы здравоохранения, но и всего культурного состояния общества.

В иерархии общественных ценностей отсутствует пропаганда данной профессии. А как известно, в структуре мотивации трудовой деятельности медицинской сестры престиж профессии играет одну из ключевых ролей. Повышение мотивации к труду медицинских сестер – актуальная проблема отечественного здравоохранения. От результатов данного процесса напрямую зависит качество оказания медицинской помощи специалистами среднего звена.

Можно проводить опросы, социометрические исследования, тестирования и многое другое. С помощью них сотрудники смогут участвовать в корпоративной культуре организации, делиться мнениями, тем самым искать оптимальные пути решения при возникновении конфликтной ситуации. Сотрудники организации будут работать намного эффективнее, результативнее и с удовольствием.

Для контроля и улучшения корпоративного климата в организации, а также по разрешению социальных конфликтов можно прибегать к различным методам, с помощью которых удастся выявить положительные и отрицательные стороны; составить и реализовать пути решения данной проблемы, которые будут способствовать достижению поставленных задач, целей, а также их улучшение, быстрое действие и качеству.

Предложенные мероприятия позволят ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение. Добиться устойчивых конкурентных преимуществ и повысить эффективность хозяйственной деятельности на рынке можно только за счет формирования сплоченной команды, ориентированной на результат.

Полагаем, что комплекс тренингов по профилактике конфликтов и стрессов должен являться частью постоянно действующей профилактической программы в рамках системы повышения квалификации или профессионального обучения персонала организации. Содержание мероприятий профилактической программы определяется на основе результатов стресс-мониторинга, аудита кадровой политики организации.

Наряду с другими пассивными средствами повышения работоспособности цветовая окраска помещений и оборудования тоже оказывает существенное влияние на человека.

Цвет может воздействовать на психику человека и его эстетическое восприятие. Он не только изменяет состояние зрительного анализатора, но и воздействует на самочувствие и настроение, следовательно, и на работоспособность человека. К наиболее благоприятным цветам с физиологической точки зрения относятся зеленый, желтый и белый. Зеленый цвет в наибольшей степени оказывает стимулирующие воздействия на зрительный анализатор и в целом на организм (уменьшает внутриглазное давление, предупреждает раннее утомление).

На сегодняшний день актуальность совершенствования и развития внутрикорпоративных коммуникаций в учреждениях здравоохранения обусловлена многообразием факторов. Во-первых, создание эффективной системы внутренних коммуникаций способно значительно улучшить психологический климат в коллективе, лояльность и эффективность работы персонала. Сотрудники многопрофильных больниц, поликлиник, медицинских центров ежедневно подвергаются большому эмоциональному и физическим нагрузкам вследствие большого потока пациентов, поступающих в учреждения медицинской помощи. Во-вторых, работа врачей и среднего медицинского персонала связана с огромным количеством строгих норм, стандартов, малейшее нарушение которых часто ведёт к привлечению работника к юридической ответственности. Таким образом, ежедневная тяжёлая нагрузка и опасение ошибок во время нахождения на рабочем месте ведёт к исчезновению

лояльности по отношению к работодателю и потере желания работать на пике своих возможностей. Эта особенность, безусловно, приводит к снижению вежливости персонала к пациентам, т.е. к падению клиентоориентированности организации, а, следовательно, имиджа и репутации медицинского учреждения в целом.

Основными задачами внутрикорпоративных коммуникаций являются:

- 1) достижение взаимопонимания между руководством и персоналом;
- 2) формирование лояльности персонала
- 3) формирование имиджа компании как привлекательного и надёжного работодателя;
- 4) формирование корпоративного духа и корпоративной культуры компании;
- 5) создание единого информационного пространства внутри компании, полное информирование о текущей ситуации и планах организации;
- 6) возможность управления слухами в организации;
- 7) коррекция и улучшение имиджа руководителя учреждения
- 8) трансляция сотрудникам миссии, ценностей и философии компании.

Для достижения вышеуказанных задач с учётом особенностей организации труда в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей мною были выбраны следующие инструменты внутрикорпоративных связей с общественностью:

1. Корпоративные издания:

1.1. Внутрикорпоративная газета (издание В2Р) – это периодическое издание организации, которое способствует повышению информированности сотрудников, их консолидации и мобилизации. Подобное издание в медицинском учреждении может содержать такие рубрики, как «герой месяца», «дайджест медицинских мероприятий», «научные открытия в медицине», «профессиональный юмор», «благодарности пациентов» и др.

1.2. Брошюра-справочник для новых сотрудников (employee handbook) – документ в электронном или бумажном виде, содержащий информацию в

сжатом виде об основных процедурах устройства на работу, общей информации о компании. Данное издание способствует психологической адаптации новых сотрудников, повышению общей осведомлённости о деятельности учреждения и ориентированности его в организационных вопросах.

2. Корпоративные Интернет-ресурсы

2.1. Сообщества в социальных сетях помогают получить разгрузку от сложной или рутинной работы. Возможные темы публикаций для сообщества медицинских учреждений в социальных сетях: юмор, поздравления с днём рождения и профессиональными праздниками, интервью с сотрудниками и др.

2.2. Корпоративное интернет-телевидение позволяет добиться визуализации информации, возможности быстрого и точного информирования персонала и прямого информирования большого количества людей. Организовать подобное средство информирования представляется возможным с помощью создания корпоративного YouTube-канала.

2.3. Корпоративная почта способствует своевременной передаче информации по вертикали: от высшего руководства к сотрудникам.

3. Корпоративные мероприятия:

3.1. Церемонии награждения лучших сотрудников значительно способствуют повышению мотивации персонала.

3.2. Профессиональные праздники.

3.3. Спортивные мероприятия – это действенный инструмент налаживания неформальных связей в коллективе, способ эффективного распространения внутренней информации, трансляции ценностей, формирования лояльности и традиций. Кроме того, медицинское учреждение заинтересовано в повышении физической формы и здоровья персонала с целью трансляции важности здорового образа жизни и физической активности.

4. Коммуникативные интеграторы – это такие знаки, которые выделяют организацию среди других (позиционируют, создают идентификационный профиль). Их стратегическая цель и главная функция – не только выделять

компанию среди других, но и объединять персонал и внешнюю общественность для успешной реализации своих целей.

Укрепление идентификации работников с организацией на основе корпоративных символов возможно для медицинского учреждения с помощью разработки фирменного стиля. Его составляющие: логотип, фирменный шрифт, фирменные цвета, слоган, гимн, история и миссия организации. Внедрение корпоративных символов в деятельность медицинской организации может осуществляться через полиграфическую продукцию (информационные стенды и навигация, визитки и бейджи для сотрудников), а также путём демонстрации выдержанных в едином стиле презентаций. Представляется необходимым внедрить коммуникативные интеграторы, а именно визуальные и вербальные компоненты фирменного стиля во внутреннюю документацию (эпикризы, заключения, результаты исследований).

Необходимость внедрения и развития эффективной системы внутрикорпоративных коммуникаций в медицинском учреждении очевидна. Но, к сожалению, на сегодняшний день, лишь немногие медицинские организации проводят подобную работу. Для исправления этой ситуации мною были составлены следующие рекомендации для руководителей медицинских учреждений:

1) ввести в штатное расписание медицинского учреждения должность «специалист по связям с общественностью» или «специалист по внутрикорпоративным коммуникациям»;

2) периодически проводить опросы общественного мнения среди сотрудников с целью понимания руководством проблем внутри коллектива и поиска устранения выявленных недостатков;

3) в организации корпоративных мероприятий учитывать интересы и потребности сотрудников;

4) повышать квалификацию, посещать курсы дополнительного образования, тренинги и мастер-классы в области эффективного управления персоналом.

Таким образом, следуя данным рекомендациям, можно добиться улучшения психологического климата в коллективе, повышения лояльности и мотивации сотрудников, а также укрепить внутренний и внешний имидж в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей.

В качестве нематериальной составляющей системы мотивации в учреждении является дополнительное образование, повышение квалификации и стажировки. Помимо этого, руководство стремится применять моральные стимулы: грамоты разного уровня, благодарности, информация о том, что происходит в учреждении, повышение в должности, корпоративные мероприятия.

Таким образом, на сегодняшний день удовлетворенность персонала, способствующая формированию единой команды, взаимопониманию и социальной гибкости сотрудников, является неотъемлемым условием конкурентоспособности предприятия. Такое условие активно только в случае постоянного применения поддерживающих мер, которые необходимо закладывать в политику управления организацией.

Выводы по 2 главе

На основании эмпирического исследования можно сделать следующие выводы:

- 1) в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей существует

ограниченность выбора инструментария для оценки деловых и личностных качеств. Руководителям необходимо разрабатывать наиболее современные инновационные методы осуществления оценки качеств сотрудников в системе управления персоналом. С увеличением стажа работы количество тех, кто не продвинулся по службе, уменьшается, что говорит о том, что служба персонала следит за карьерой практически всех сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, и умные, способные, опытные будут замечены и продвинуты по службе. Согласно полученным результатам системе ценностей работников здравоохранения характерны следующие основные тенденции:

- стремление к безопасности при определенной открытости изменениям, способствующим развитию самостоятельности личности;
- ориентация на благополучие других людей, приверженность к полюсу трансцендентности;
- отсутствие стремления к доминированию, повышению социального статуса и новым впечатлениям;
- отсутствие почитания культурных и религиозных обычаев и идей.

2) результаты исследования показали, что у большинства исследуемых медицинских работников высокий уровень удовлетворенности трудом. Основными движущими факторами мотивации в первую очередь являются благоприятный психологический климат в коллективе, удовлетворенность достижениями в работе и условиями труда. Высокая профессиональная ответственность и уровень профессиональных притязаний оказался в категории как с высоким, так и низким уровнем удовлетворенности. В ходе исследования выяснилось, что отсутствие уважительного отношения со стороны руководства, а также низкая оценка результатов труда, наличие многозадачности в работе, постоянных нововведений и необходимость реализовывать их в короткие сроки, обилие документации, ненормированный рабочий день являются демотивирующими факторами труда медицинских работников.

Наибольшая степень выраженности неблагоприятных факторов в

трудовом процессе, присутствует у фельдшеров выездной бригады и у врачей оперативного отдела. У врачей выездной бригады и фельдшеров по приему вызовов ситуация примерно одинаковая. Интегральная оценка удовлетворенности трудом показала значимые различия между выборками медицинских психологов и врачей-психиатров по шкале «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством», где значения у медицинских психологов выше, значений врачей-психиатров.

3) процесс совершенствования системы мотивации труда сотрудников направлен на решение ряда задач: заменить стандартизированные, во многом устаревшие системы мотивации труда отвечающими современным требованиям монетарными и немонетарными стимулами; отказаться от уравнительности в распределении и не связанной с определенными результатами деятельности дифференциации; повысить уровень объективности оценки трудового вклада каждого сотрудника в достижение основных целей государственного управления; укрепить связь результатов труда и немонетарных благ и услуг, предоставляемых работнику; широко и всесторонне использовать весь объем отечественного опыта морального стимулирования с учетом высокой социальной значимости сферы деятельности сотрудников государственных медицинских учреждений для государства и населения страны.

Таким образом, следуя данным рекомендациям, можно добиться улучшения психологического климата в коллективе, повышения лояльности и мотивации сотрудников, а также укрепить внутренний и внешний имидж в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение можно сделать следующие выводы:

1) если обратиться к психологическим концепциям мотивации, то большинство из них либо отождествляют понятия мотив и мотивация, либо ставят в зависимость мотивации от мотива или наоборот, но так или иначе

мотив оказывается в теории непосредственно связан с мотивацией, впрочем как и потребность. Однако из таких различных пониманий соотношения мотива и мотивации складываются и различные представления о структуре мотивации и последовательности и содержании тех механизмов, которые ее составляют, а также складываются и такие представления, что мотивация – это один из механизмов деятельности, не имеющей какой-либо структуры. Подобного рода различные тенденции стали основанием для определения следующих подходов в психологии относительно понимания мотивации: субъектный подход, ориентированный непосредственно на субъекта и тех условий и законов, согласно которым он либо развивается, либо наука пытается изучить то, что уже было заложено в субъекте и существует в неизменном виде; объектный подход, когда внешний фактор оказывает первостепенное значение и мотивация определяется и зависима от предметного содержания действительности и ситуативной необходимости; субъектно-объектный подход, суть которого состоит в попытке синтезировать достижения исследователей, кто объединяет в себе статичное и динамичное начала формирования мотивации.

2) основанием для демотивации могут выступать следующие факторы: нарушение трудового контракта, коллективных договоров; неиспользование навыков сотрудников, например, знания иностранных языков, наличия учёной степени и пр.; игнорирование идей, инициатив, творческих позывов персонала; отсутствие чувства причастности, принадлежности; отсутствие ощущения достижения цели (не видно результатов, нет личного и профессионального роста); отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег; отсутствие изменений в статусе сотрудника. Факторы, перечисленные выше, могут проявляться в зависимости от ситуации в любом порядке и в разных формах.

3) исследование развития мотивационных процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий на

трудоую активность работников.

Для достижения высокого уровня мотивации сотрудников должен характеризоваться: достаточной информированностью; вовлеченностью сотрудников в процессы; удовлетворённостью сотрудников своей профессиональной деятельностью; готовностью к взаимопомощи; спокойной эмоциональной обстановкой в коллективе; соблюдением гигиенических условий труда.

4) в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей существует ограниченность выбора инструментария для оценки деловых и личностных качеств. Руководителям необходимо разрабатывать наиболее современные инновационные методы осуществления оценки качеств сотрудников в системе управления персоналом.

С увеличением стажа работы количество тех, кто не продвинулся по службе, уменьшается, что говорит о том, что служба персонала следит за карьерой практически всех сотрудников в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей, и умные, способные, опытные будут замечены и продвинуты по службе. Согласно полученным результатам системе ценностей работников здравоохранения характерны следующие основные тенденции:

- стремление к безопасности при определенной открытости изменениям, способствующим развитию самостоятельности личности;
- ориентация на благополучие других людей, приверженность к полюсу трансцендентности;
- отсутствие стремления к доминированию, повышению социального статуса и новым впечатлениям;
- отсутствие почитания культурных и религиозных обычаев и идей.

5) результаты исследования показали, что у большинства исследуемых медицинских работников высокий уровень удовлетворенности трудом. Основными движущими факторами мотивации в первую очередь являются благоприятный психологический климат в коллективе, удовлетворенность достижениями в работе и условиями труда. Высокая профессиональная

ответственность и уровень профессиональных притязаний оказался в категории как с высоким, так и низким уровнем удовлетворенности. В ходе исследования выяснилось, что отсутствие уважительного отношения со стороны руководства, а также низкая оценка результатов труда, наличие многозадачности в работе, постоянных нововведений и необходимость реализовывать их в короткие сроки, обилие документации, ненормированный рабочий день являются демотивирующими факторами труда медицинских работников. Наибольшая степень выраженности неблагоприятных факторов в трудовом процессе, присутствует у фельдшеров выездной бригады и у врачей оперативного отдела. У врачей выездной бригады и фельдшеров по приему вызовов ситуация примерно одинаковая. Интегральная оценка удовлетворенности трудом показала значимые различия между выборками медицинских психологов и врачей-психиатров по шкале «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством», где значения у медицинских психологов выше, значений врачей-психиатров.

На основании представленных выводов может быть рекомендовано включение в мотивационную стратегию медицинских учреждений таких элементов мотивации, которые расширят возможность творческой самореализации сотрудников, позволят сотрудникам реализовывать значимую для общества деятельность (и осознавать ее высокую ценность), достигать в ходе выполнения своих профессиональных обязанностей высокого социального статуса.

б) процесс совершенствования системы мотивации труда сотрудников направлен на решение ряда задач: заменить стандартизированные, во многом устаревшие системы мотивации труда отвечающими современным требованиям монетарными и немонетарными стимулами; отказаться от уравнительности в распределении и не связанной с определенными результатами деятельности дифференциации; повысить уровень объективности оценки трудового вклада каждого сотрудника в достижение основных целей государственного управления; укрепить связь результатов труда и немонетарных благ и услуг,

предоставляемых работнику; широко и всесторонне использовать весь объем отечественного опыта морального стимулирования с учетом высокой социальной значимости сферы деятельности сотрудников государственных медицинских учреждений для государства и населения страны.

Таким образом, следуя данным рекомендациям, можно добиться улучшения психологического климата в коллективе, повышения лояльности и мотивации сотрудников, а также укрепить внутренний и внешний имидж в Городском психиатрическом диспансере, г. Семей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Авдеенко, А.С.* Исследование социально-психологического климата в трудовом коллективе медицинских работников [Текст] / А.С. Авдеенко// Вестник Совета молодых ученых и специалистов Челябинской области. - 2020. - № 2 (17). - Т. 3. - С. 12-18.

2. *Акбашева, Д.М.* Система мотивации трудовой деятельности как

система управления персоналом [Текст] / Д.М. Акбашева // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 50. – С. 655-661.

3. Антошкина, Е.А. Понятие мотивации и ее процесс [Текст] / Е.А. Антошкина // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. – 2022. – № 22. – С. 5-6.

4. Артамонов, А.С. Перспективные решения в сфере мотивации персонала в цифровой экономике [Текст] / А.С. Артамонов // Управленческое консультирование. – 2019. – № 5 (125). – С. 105-113.

5. Байсангуров, А.Ф. Анализ факторов демотивации, снижающий эффективность работы [Текст] / А.Ф. Байсангуров // Digital Diagnostics. – 2021. – Т. 2. № S2. – С. 10-11.

6. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом [Текст]: учеб. и практ. для вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2020. – 381 с.

7. Батищев, В.Н. Социально-психологические аспекты мотивации / В.Н. Батищев [Текст] // Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции. – Москва, 2022. – С. 13-18.

8. Берсенева, И.В. Грейдинг и особенности социально-психологического климата при его внедрении [Текст] / И.В. Берсенева // Научные исследования. – 2021. – №4 (15). – С. 52-53.

9. Блинов, А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст] / А.Д. Блинов // Маркетинг. – 2021. – № 1. – С. 88-101.

10. Битюкова, С.С. Совершенствование системы мотивации персонала [Текст] / С.С. Битюкова // Молодой ученый. – 2019. – №15. – С. 187-190.

11. Борисова, И.И. Психологические условия эффективности внешней мотивации [Текст] / И.И. Борисова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2021. – Т. 9. – № 4. – С. 103-118.

12. Валеева, Е.О. Организационное поведение: учебное пособие [Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31936.html>. (дата обращения: 04.11.2022).

13. Варакулина, М.В. Система управления персоналом предприятия:

концептуальная модель и механизм ее реализации [Текст]: монография / М. В. Варакулина. – Брест: БрГУ, 2019. – 178 с.

14. *Вертелецкая, М.В.* Мотивация труда: понятие, структура мотива [Текст] / М.В. Вертелецкая // сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 96-101

15. *Власян В.В.* Демотивация персонала: причины и способы борьбы [Текст] / В.В. Власян, В.Э. Гарьковенко // Теоретические и практические аспекты развития современной науки: теория, методология, практика. Материалы международной научно-практической конференции. – Уфа, 2021. – С. 92-98.

16. *Галкина Н.А.* Социально-психологические факторы, влияющие на мотивацию [Текст] / Н.А. Галкина // Социальное воспитание как целевая функция дополнительного образования детей. сборник научных статей международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 295-298.

17. *Горбач, Н.С.* Мотивация в психологии: история и современное состояние проблемы [Текст] / Н.С. Горбач. // Молодой ученый. – 2021. – № 3 (345). – С. 42-44.

18. *Горнакова, П.В.* Инновационные подходы к нематериальному стимулированию персонала [Текст] // Форум молодых ученых. – 2018. – № 5-1 (21). – С. 854-857.

19. *Генкин, Б.М.* Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) [Текст]: моногр. / Б.М. Генкин. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.

20. *Грязнов, С.А.* Исследование понятия «Мотивация» в отечественной психологии [Текст] / С.А. Грязнов // Психология человека и общества. – 2021. – № 9 (38). – С. 20-23.

21. *Давыдова, А.Г.* Усиление трудовой мотивации персонала банковской сферы [Текст] / А.Г. Давыдова // Экономика устойчивого развития. – 2018. – № 4 (36). – С. 331-334.

22. *Дейнека, А.В.* Управление персоналом организации: учебник [Текст] /

А.В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.

23. *Дейнека, А.В.* Управление человеческими ресурсами: учебник [Текст] / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 389 с.

24. *Зенчик, А.С.* Мотивация персонала как фактор инновационного развития промышленного предприятия [Текст] / А.С. Зенчик // Экономика и менеджмент Сборник статей по материалам XXIV международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 45-49.

25. *Егоршин, А.П.* Организация труда персонала [Текст] /А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М: ИНФРА-М, 2020. – 320 с.

26. *Зайцева, Т.В.* Управление персоналом: учебник [Текст] / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 352 с.

27. *Зорина, Н.А.* Трансформация мотивационной системы организации под влиянием факторов внешней и внутренней среды [Текст] / Н.А. Зорина, И.А. Черепнин // Экономика труда. – 2019. – Т. 6. – № 1. – С. 385-398.

28. *Иванников В.А.* О природе мотивации трудовой деятельности [Текст] // Вопросы психологии. – 2018. – № 4. – С. 129-136.

29. *Казиева, Н.Н.* Основные психологические аспекты мотивации персонала [Текст] / Н.Н. Казиева // Гуманизация образования. – 2019. – № 1. – С. 31-40.

30. *Красикова, И.И.* Мотивация персонала: подходы к определению сущности и роли в системе управления [Текст] / И.И. Красикова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами Сборник научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции. – 2021. – С. 128-136.

31. *Краснер, Т.Ф.* Проблемы трудовой мотивации [Текст]/ Т.Ф. Краснер // Современные технологии управления персоналом. Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. – 2018. – С. 335-341.

32. *Кузьменкова, В.Н.* Мотивация и стимулирование персонала как социально-психологические методы [Текст] / В.Н. Кузьменкова // Специальная

техника и технологии транспорта. –2022. – № 14. С. 158-165.

33. *Куракин, В.А.* Деятельность и мотивация [Текст] /В.А. Куракин // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 48. – С. 1952-1965.

34. *Ледовская, И.И.* Практические аспекты теории мотивации [Текст] / И.И. Ледовская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2021. – № 4 (89). – С. 202-211.

35. *Лукаш, Ю.А.* Контроль персонала как составляющая безопасности и развития бизнеса [Текст]: учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – 2-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2017. – 24 с.

36. *Маилов, Р.М.* Мотивация сотрудников как условие психологического благополучия [Текст] / Р.М. Маилов // Калужский экономический вестник. – 2021. – № 2. – С. 61-65.

37. *Мамина, В.П.* Социально-психологический тренинг [Текст] / В.П. Мамина // E-Scio. – 2021. – № 3 (54). – С. 524-527.

38. *Мартынов, Р.Р.* Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в организации [Текст] / Р.Р. Мартынов // Студенческий форум. – 2018. – № 15 (36). – С. 32–36.

39. *Медведева М.В.* Современные теории мотивации [Текст] / М.В. Медведева, И.Н. Ситникова // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства . – 2020. – №11. – С. 36-39

40. *Мещерякова, А.В.* Профессиональная адаптация и морально-психологическая подготовка сотрудников правоохранительных органов: учебное пособие: [16+] [Текст] / А.В. Мещерякова; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону; Таганрог : Южный федеральный университет, 2019. – 150 с.

41. *Митрофанова, И.В.* Митрофанова и стимулирование [Текст]/ И.В. Митрофанова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 1-1. – С. 436-451.

42. *Моргун, Н.С.* Мотивация персонала как фактор повышения производительности труда [Текст] / Н.С. Моргун // Вопросы науки и

образования. – 2019. – № 2 (45). – С. 51-56.

43. *Мошникова, Е.А.* Социально-психологические условия формирования мотивации [Текст] / Е.А. Мошникова // Тенденции развития науки и образования. – 2020. – № 62-20. – С. 26-32.

44. *Михайлова, Н.В.* Понятие мотивации и стимулирования труда [Текст] / И.П. Михайлова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2022. – № 3 (67). – С. 85-89.

45. *Немов Р.С.* Психология в трех книгах. Книга 1: Общие основы психологии [Текст]. – М.: Владос, 2020. – 687 с

46. *Николаев, А.А.* Социальное управление: учебник для вузов: [16+] [Текст] / А.А. Николаев, П.В. Разов; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва: Прометей, 2019. – 555 с.

47. *Овсянникова, Е.А.* Психология управления: учебное пособие: [16+] [Текст] Е. А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. – 3-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2020. – 222 с.

48. *Панчук, Е.Ю.* Изучение мотивации медицинских сотрудников [Текст]/ Е.Ю. Панчук // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2019. – Т. 19. – № 2. – С. 183-187.

49. *Петунова, С.А.* Оценка факторов удовлетворенности трудом у медицинских работников [Текст] / С.А. Петунова // International Journal of Medicine and Psychology. – 2022. – Т. 5. – № 7. – С. 48-52.

50. *Петунова, С.А.* О подготовке медицинских психологов для учреждений здравоохранения [Текст] // В сборнике: Актуальные проблемы формирования компетентностно ориентированной образовательной среды Материалы III Международной учебно-методической конференции | Ред. кол.: В.Г. Агаков, А.Ю. Александров, Е.Л. Николаев. – 2020. – С. 287 – 289.

51. *Полякова, И.А.* Исследование подходов к мотивации персонала в условиях пандемии COVID-19 [Текст] / И.А. Полякова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. – № 11 (138). – С. 17-21.

52. *Проконова, Е.В.* Мотивационный аудит как элемент повышения эффективности деятельности предприятия [Текст] / Е.В. Проконова // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: прошлое, настоящее, будущее: сб. науч. ст. по материалам Всерос. науч. конвента с междунар. участием. – 2018. – С. 314-318.

53. *Проняева, В.И.* Современные инновационные технологии в управлении персоналом [Текст] / В.И. Проняева // Вестник государственного и муниципального управления. – 2019. – № 4 (23). – С. 89–94.

54. *Пряжников, Н.С.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.и практ. для вузов [Текст] / Н. С. Пряжников. – М.: Юрайт, 2021. – 365 с.

55. *Пушкарева, Е.В.* Стимулирование как способ мотивации сотрудников в банковской сфере [Текст] / Е.В. Пушкарева // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Труды XVIII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции; Под редакцией Н.В. Апатовой. – 2019. – С. 269-271.

56. *Снесарева И.П.* Мотивация в развитии современного персонала [Текст] / И.П. Снесарева // Инновационная наука. – 2019. – № 2. – С. 91-93.

57. *Сосунова, Е.В.* Проблемы оптимального использования методов стимулирования персонала в системе управления мотивацией [Текст] / Е.В. Сосунова // Экономическая среда. – 2018. – № 1 (23). – С. 9-14.

58. *Степанова, С.М.* Кадровые ресурсы. Актуальные вопросы управления: учебное пособие / С.М. Степанова, Н.Ю. Челнокова, О.К. Луховская. – Ай Пи Эр Медиа, 2020. – 146 с.

59. *Татьянина, С.С.* Влияние социально-психологического климата на мотивацию персонала [Текст] / С.С. Татьяна // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-3 (69). – С. 132-134.

60. *Тощенко, Ж.Т.* Социология труда: учебник и практикум для вузов [Текст] / 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 434 с.

61. *Трескин, П.А.* Социально-психологические условия формирования

мотивации [Текст] / П.А. Трескин // Философия здоровья: интегральный подход. Межвуз. сборник научных трудов. – 2021. – С. 74-78.

62. *Усаров, Р.Д.* Исследование системы мотивации персонала и необходимости ее применения на предприятии [Текст] / Р.Д. Уваров // Аллея науки. – 2018. – Т. 1. – № 1 (17). – С. 508-510.

63. *Ускова Е.С.* Понятие мотивации в психологической литературе [Текст] / Е.С. Ускова // Academy Journal. – 2017. – № 1 (1). – С. 9-26.

64. *Хвостова, А.В.* Психологические аспекты мотивации [Текст] / А.В. Хворостова // Научное пространство современной молодёжи: приоритетные задачи и инновационные решения. Сборник статей участников III Всероссийской молодежной научно-практической конференции VI Уральского вернисажа науки и бизнеса, Международного научного культурно-образовательного форума. Под общей редакцией Е.П. Велихова, отв. за выпуск О.А. Хэгай. – Челябинск, 2022. – С. 271-273.

65. *Цой, С.Ю.* Ценностно-мотивационные аспекты удовлетворенности трудом сотрудников здравоохранения [Текст] // Научное обозрение. Педагогические науки. – 2019. – № 2-1. – С. 60–64.

66. *Черных, Д.А.* Психологические аспекты мотивации персонала [Текст] / Д.А. Черных // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2019. – № 5. – С. 72-82.

67. *Чернопятов, А.М.* Маркетинг персонала: учебник: [12+] [Текст] / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

68. *Четверова, К.С.* Причины демотивации персонала [Текст] / К.С. Четверова // Материалы национальной научно-практической конференции. – Воронеж, 2022. – С. 482-486.

69. *Шапиро, С.А.* Модель трудовых мотивационных состояний работников [Текст] / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2020. – № 3. – С. 194-200.

70. *Шарафулина, С.С.* Основные характеристики мотивации персонала [Текст] / С.С. Шарафулина // Материалы Ивановских чтений. – 2018. – № 1-1

(18). – С. 110-113.

71. *Щербань В.А.* Мотивация персонала: современные подходы и зарубежная практика [Текст] / В.А. Щербань, Л.В. Кулешова, Д.И. Жиляков // Наука и практика регионов. - 2020. - № 1 (18). - С. 53-59.

72. Экономико-математические методы и прикладные модели: учеб. пособие [Текст] / В.В. Федосеев, А.Н. Гармаш, И.В. Орлова, ред.: В.В. Федосеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 303 с.

73. *Юрова, К.И.* Понятие и значение мотивации персонала [Текст] // Уникальные исследования XXI века. – 2019. – №9 (21). – С. 116-131.

Приложения

Приложение 1.

Личные приоритеты и удовлетворенность трудом

Ценности	Шкалы удовлетворенности трудом								
	Интерес к работе	Удовлетв оренность достижениями в работе	Удовлетв оренность взаимоотношениями с коллегами	Удовлетв оренность взаимоотношениями с	Удовлетв оренность притязаниями в профессиональной	Предпочтение работы зароботку	Удовлетворенность условиями труда	Профессиональная ответственность	Общая удовлетворенность трудом
Конформность	-	-	-0,278	-	-	-	-	0,276	-
Традиции	-	-	-	-	-	0,334	-	-	-
Доброта	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Универсальность	-	-	-0,255	-	-	-	-	-	-
Самостоятельность	-	-	-	-	0,281	-	-	-	-
Стимуляция	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Гедонизм	-	-	-	-	-	-0,272	-0,257	-	-
Достижения	-	0,362	-	-	-	0,253	-	-	-
Власть	-	0,254	-	-	-	-	-	-	-
Безопасность	-	-	-	-	-	-	-	0,397	-

Приложение 2.

Личные приоритеты и удовлетворенность трудом

Реализация	Шкалы удовлетворенности трудом
------------	--------------------------------

рабочих мотивов	Удовлетворенность								
	Интерес к работе	Удовлетворенность достижениями в работе	Удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами	Удовлетворенность взаимоотношениями с	Удовлетворенность притязаниями в профессиональной	Предпочтение работы зарплатку	Удовлетв оренность условиями труда	Профессиональная ответственность	Общая Удовлетворенность
Поддержание жизнеобеспечения	-	0,357	-	-	-	-	-	-	0,366
Комфорт	-	-	-	-	-	-	0,465	-	0,289
Социальный статус	-	0,527	0,326	0,358	-	0,252	-	-	0,521
Общение	-	-	0,357	-	-	-	0,326	-	0,391
Общая активность	-	0,349	-	-	-	0,253	-	-	-
Творческая активность	-	0,495	0,254	-	-	-	-	-	0,397

Приложение 3.

Устремления рабочей мотивации и удовлетворенность трудом

Устремления	Шкалы удовлетворенности трудом
-------------	--------------------------------

рабочей мотивации									
	Интерес к работе	Удовлетворенность достижениями в работе	Удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами	Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	Удовлетворенность притязаниями в профессиональной деятельности	Предпочтение работы зарплатку	Удовлетворенность условиями труда	Профессиональная ответственность	Общая удовлетворенность трудом
Поддержание жизнеобеспечения	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Комфорт	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Социальный статус	-	0,293	-	-	-	0,337	-	-	0,391
Общение	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Общая активность	-	0,266	-	0,258	-	-	-	-	0,267
Творческая активность	-	0,543	-	0,254	-	0,324	-	-	0,477